

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Institutionen för Redovisning och Rättsvetenskap

Examensuppsats inom huvudinriktning 3100,

Redovisning och finansiell styrning

Vårterminen 2009

Konsten att styra konst

- styrning av kreativa projekt inom en nätverksorganisation

Författare

Emelie Renholm (20711) & Andreas Törnblad (20495)

Abstract

This paper describes a case study of the largest film production ever conducted in Scandinavia. The study aims at explaining the complex relationships in the network structure in which the project took place. Coordination of creative projects carried out in a network context, includes handling conflicting interest and contradictions. Creativity needs space and freedom while projects need structure and coordination, whereby controlling these projects becomes complex. Adding to the complexity, does the loose form of organization that the network structure represents, without any long term structure. The main finding of this paper is that creativity and structure is balanced using the three forms of coordination represented by the market, the bureaucracy and the clan. The industry network, that surrounds the individual production, enables the project to take advantage of the social relationships essential for clan control, and it also contributes with a long term perspective in a short term business.

Handledare: Torkel Strömsten

Framläggning: Fredagen den 29 maj 2009.

Förord

Efter ett drygt års arbete har sålunda denna uppsats färdigställts. Vi känner en stor tacksamhet till de personer som valt att ställa upp i intervjuer och varit så generösa med sin tid, erfarenhet och värdefulla synpunkter. Utan deras engagemang och intresse för den bransch inom vilken de verkar, hade denna uppsats aldrig varit genomförbar. Ett särskilt tack riktar vi till Waldemar Bergendahl för många timmars konsultation och diskussion, samt en stor portion inspiration. I tunga stunder har det varit värdefullt med uppmuntran från denne filmsveriges gigant. Vi vill även tacka marknadschef Jacob Notlöv samt dokumentärfilmare och tillika långfilmsregissör Staffan Hildebrand för givande diskussioner. Till Dr. Ather Gattami, assisterande professor Kungliga Tekniska Högskolan, riktas också ett tack för vägledning och diskussion. Dessutom vill vi rikta ett tack till vår uppsatsgrupp för värdefulla synpunkter under arbetets gång. Sist men inte minst, riktar vi ett stort tack till vår handledare Torkel Strömsten för givande handledning.

Innehållsförteckning

Abstract	1
Förord	2
Innehållsförteckning	3
1. Inledning	6
1.1 Syfte och frågeställning	6
1.2 Avgränsningar	7
1.3 Relevans	7
1.4 Disposition	7
2. Metod	7
2.1 Val av metod	8
2.2 Kopplingen mellan metod och teori	8
2.3 Metod för datainsamling	8
2.4 Urval av projekt och intervjuobjekt	9
2.4.1 Etiska aspekter	9
2.5 Genomförande av datainsamlingen	9
2.6 Bearbetning av det insamlade materialet	9
2.7 Reliabilitet och validitet vid kvalitativ forskning	10
2.7.1 Validitet	10
2.7.2 Reliabilitet	10
3. Teoretiskt ramverk	10
3.1 Styrning av kreativa verksamheter – en balansakt	11
3.2 Projektstyrning	11
3.3.1 Projekt i kontext	12
3.3.2 Modeller för projektstyrning	12
3.4 Nätverk inom en industri	13
3.4.1 Prestation inom nätverket	13
3.4.2 Ryktets roll inom nätverket	14
3.5 Koordinering	14
3.5.1 Koordinering genom marknadsmekanismen	15
3.5.2 Koordinering genom byråkrati	15
3.5.3 Koordinering genom klan	15

3.6	Integrerande teoretisk modell för koordinering av filmprojekt.....	17
4.	Empiri	18
4.1	Filmindustrins bakgrund.....	18
4.1.1	Filmindustrins utveckling.....	18
4.1.2	Svensk filmindustri	18
4.2	Nordens genom tiderna största filmprojekt	18
4.3	Projektet Arns fyra faser.....	19
4.4	Projektering.....	20
4.4.1	Kärnteamet etablerades.....	20
4.4.2	Finansiering och finansiärers intressen	20
4.4.3	Gemensam målsättning tog form	22
4.5	Förproduktion.....	24
4.5.1	Projektgruppen bildades	24
4.5.2	Målet konkretiserades och förfinades	24
4.5.3	Planering.....	25
4.5.4	Koordinering och styrinstrument	26
4.5.5	Undergrupper tog form	26
4.6	Produktion.....	27
4.6.1	Koordinering.....	27
4.6.2	Styrinstrument.....	29
4.6.3	Uppföljning och ansvar.....	29
4.7	Efterproduktion	30
4.7.1	Uppföljning	30
4.8	Projektet Arns roller är sammankopplade i ett nätverk.....	32
5.	Analys	33
5.1	Arn är ett kreativt nätverksprojekt.....	33
5.2	Projektering	34
5.2.1	Finansiärernas krav lade grunden	34
5.2.2	Rekrytering till kärnteamet	34
5.2.3	Koordinering inom kärnteamet.....	34
5.2.4	Styrinstrument i projekteringsfasen.....	35
5.3	Förproduktion.....	36
5.3.1	Rekrytering till projektgruppen	36
5.3.2	Koordinering av projektgruppen	36

5.3.3	Koordinering inom projektgruppen.....	36
5.3.4	Styrinstrument.....	37
5.4	Produktion	38
5.4.1	Rekrytering till undergrupperna	38
5.4.2	Koordinering av undergrupperna	38
5.4.3	Styrinstrument i koordineringen av undergrupperna	38
5.4.4	Koordinering inom undergrupperna	39
5.4.5	Koordinering i projektets periferi.....	40
5.4.6	Den formella styrningen var viktig under produktionsfasen	40
5.4.7	Ett internt nätverk tog form	42
5.5	Efterproduktion	43
5.5.1	Koordinering av efterproduktionen	43
5.5.2	Styrinstrument.....	43
5.5.3	Uppföljning	43
5.6	Sammanfattande tabell avseende koordinering i de olika grupperna.....	44
6.	Slutsatser	45
6.1	Diskussion	45
7.	Referenser	46
7.1	Litteratur och artiklar	46
7.2	Intervjuer	47
7.3	Internetkällor och övriga referenser	48

1. Inledning

"...[F]rihet och utrymme är en förutsättning för allt filmskapande, men [nu ser vi] en utveckling där regissörenappar makt över filmprocessen."¹

"Man tror att man kan försäkra sig mot fiasko. Men filmmakande mår bra av att växa fritt i händerna på duktiga kreatörer."²

"...[Regissör Thomas Alfredsson] talar om en svengelsk [sic] producentattityd där många producenter anammat en arbetsstil som om de befann sig i Hollywood."³

Ovanstående citat vittnar om en industri där det finns klara intressekonflikter mellan de skapande och de mer kontrollerande rollerna. Motstridiga intressen måste i ett kreativt projekt kombineras och finna en kompromiss.⁴ Någonstans i gränslandet mellan konstnärlig och kommersiell verksamhet finner vi de kreativa verksamheterna, vilka har att hantera spänningar mellan att fostra kreativitet och att uppnå finansiella mål, samtidigt som de bedrivs inom ramen för en tillfällig organisatorisk struktur. Kreativitet innebär att skapa något nytt, och det ställer vissa krav på den organisatoriska strukturen. Teori avseende styrning av kreativa verksamheter, konstaterar att byråkrati ofta ogillas av de kreativa talangerna eftersom det anses hämma kreativiteten.⁵ Styrning av en hög-kreativ uppgift måste således fostras fram, vilket talar för ett socialt samspel mellan de inblandade parterna.⁶ Ett sådant samspel impliceras även av det faktum att kreativitetens subjektivitet medför en komplex utvärdering av prestationen.⁷

Ett projekt är en tillfällig organisation som är avsedd att inom viss tid leverera en unik produkt.⁸ Inom projektteori poängteras ofta betydelsen av planering och koordinering, med milstolpar och avstämningpunkter.⁹ Då kreativa projekt bedrivs i samarbete mellan flera organisationer, torde detta behov av koordinering bli större än då det bedrivs inom ett företag. Inom exempelvis filmindustrin bedrivs projekt som regel utanför en fast organisation, i samarbete mellan flera olika parter.¹⁰ Denna form av struktur kan närmast beskrivas som en nätverksorganisation, och således studeras i detta arbete kreativa projekt inom en nätverksorganisation.

Då kreativitet kräver frihet och projektform kräver struktur, ter sig kreativa projekt som en paradox. Att kreativitet samtidigt måste fostras mellan de inblandade parterna, vilka inte ingår i samma organisation, bidrar ytterligare till komplexitet. Således befinner sig kreativa projekt som bedrivs inom ramen för en nätverksorganisation, i en komplex kontext. Det är författarnas tro att dessa projekt därför har mycket att lära oss om styrning.

1.1 Syfte och frågeställning

Mot bakgrund av ovan nämnda komplexitet, avser uppsatsen beskriva hur dessa motstridiga krafter, koordinering och fostran av kreativitet, kommer till uttryck i styrningen. Således avser uppsatsen beskriva styrningen i ett kreativt projekt som bedrivs inom en nätverksorganisation och syftet operationaliseras i följande frågeställning:

Hur styrs ett kreativt projekt inom en nätverksorganisation?

¹ Dagens Nyheter, "Producenterna ökar sin makt över svensk film", 2009-05-03.

² Dagens Nyheter, "Producenterna ökar sin makt över svensk film", 2009-05-03.

³ Dagens Nyheter, "Producenterna ökar sin makt över svensk film", 2009-05-03.

⁴ Brown och Duguid, 2001.

⁵ Gil et al., 2007 och Florida och Goodnight, 2005.

⁶ Gil et al., 2007.

⁷ Ouchi, 1980.

⁸ Rozenes et al., 2006.

⁹ Bradshaw, 2008.

¹⁰ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

I ambitionen att besvara ovanstående fråga, avser författarna genomföra en fallstudie inom en industri som består av kreativa projekt inom en nätverksorganisation. Då filmproduktioner, vilka till sin natur är kreativa, bedrivs i projektform av flera parter i samarbete, ter de sig lämpliga att representera sådana projekt. Författarna har därför valt att studera Sveriges genom tiderna största filmproduktion – Arn. Fallstudien avser att utifrån en i vårt teoretiska ramverk utvecklad modell, studera koordinering och styrning inom hela produktionen. Uppsatsen är inte normativ i sin inriktning och avser därför inte värdera huruvida projektet Arn bedrivits på ett gynnsamt sätt eller ej. Istället antas en deskriptiv ansats där författarna avser förklara förhållanden och relationer som idag till stor del är utforskade ur ett ekonomiskt perspektiv. Genom att grundligt förstå de relationer med vilka det studerade filmprojektet styrs, avser författarna dra slutsatser om kreativa projekt inom en nätverksorganisation.

1.2 Avgränsningar

Med anledning av uppsatsens breda frågeställning samt uppsatsens omfång, är flera avgränsningar nödvändiga. Som utgångspunkt avser uppsatsen studera endast ett projekt för att få djup i analysen. Samtidigt är det av stor vikt för uppsatsens frågeställning att få en översiktlig förståelse för det studerade projektet snarare än detaljkunskap om de olika aktiviteterna. Det är de strukturella och grundläggande sambanden som är i fokus för uppsatsens frågeställning.

1.3 Relevans

Uppsatsens fråga föranleder behandling av teori avseende styrning av kreativa verksamheter. Litteratur tar dock inte hänsyn till frågans övriga aspekter, att verksamheten bedrivs i projektform samt att den bedrivs inom ramen för en nätverksstruktur. Således kombinerar uppsatsen flera teoretiska perspektiv och sätter dessa i ett nytt sammanhang.

Även inom den praktiska sfären, i filmindustrin, uttrycks ett behov av ökad kunskap kring styrning av verksamheten. Företaget Svensk Filmindustri AB menar att de önskar lära sig mer om hur produktionerna koordineras, och att de behöver bli bättre på att dokumentera detta för att begagna sig lärdomar inför framtida produktioner.¹¹ Således är det författarnas tro att uppsatsen finner stöd för sin relevans såväl inom den akademiska som inom näringslivssfären.

1.4 Disposition

Uppsatsen inleds med ett avsnitt avseende den metod med vilken studien genomförts. Där beskrivs datainsamling, behandling av data samt kopplingar mellan teori och empiri. Därefter beskrivs och redogörs för de teoretiska ramverk som ligger till grund för föreliggande uppsats; styrning av kreativa verksamheter, projektstyrning, nätverk och koordinering. Kapitlet avslutas med en av författarna konstruerad integrerande teoretisk modell, vilken kombinerar dessa huvudsakliga teoriområden. Därefter följer en kronologisk redogörelse för den insamlade empirin fallstudien avser. Författarna har för att underlätta förståelsen för projektets karaktär indelat medarbetarna i fyra kategorier samt strukturerat projektet i fyra faser. Det empiriska avsnittet avslutas med en illustrerande organisationskarta innehållande de viktigaste rollerna. Därefter tillämpas den integrerande teoretiska modellen på insamlad empiri och uppsatsens analys presenteras enligt samma kronologiska följd som använts i empirin. Analysen följs av sammanfattande slutsatser som återknyter till uppsatsens frågeställning. Uppsatsen avslutas med en referenslista och en bilaga som beskriver de av författarna identifierade viktigaste nyckelroller inom Arn-projektet.

2. Metod

Syftet med detta kapitel är att beskriva uppsatsens tillvägagångssätt genom att redogöra för den vetenskapliga metod studien baserats på. Efter att ha motiverat de metodval som legat till grund för uppsatsen, redogörs mer specifikt för den aktuella fallstudien genom att datainsamlingen förklaras.

¹¹ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

Därefter presenteras en redogörelse för hur kopplingen mellan empiri och teori har hanterats i uppsatsen, vilken följs av en motivering till studie- och intervjuobjekt. Med koppling till studieobjektet, diskuteras även hur etiska aspekter har hanterats i fallstudien. Efter ett avsnitt om bearbetning av data, avslutas kapitlet med en diskussion om reliabilitet och validitet.

2.1 Val av metod

Inför genomförandet av en studie står man inför valet mellan en kvantitativ eller en kvalitativ ansats. Som grund för detta val ligger studiens syfte och frågeställning, men också dess omfattning. En kvantitativ ansats har den stora fördelen att den möjliggör kvantifiering av studiens resultat. Å andra sidan bygger den kvalitativa ansatsen mer på förståelse för, och tolkningar av resultatet (Trost, 2002). Syftet med uppsatsen är att förklara styrningen av ett kreativt projekt inom en nätverksorganisation, ett område där befintlig litteratur är tunn. Under dessa förutsättningar lämpar sig fallstudier enligt Otley och Berry (1994) väl. Vidare menar Samuelsson (1999) att ingående empiriska studier är väl lämpade då frågan kräver tolkning och förståelse. För att kunna erhålla en djup förståelse för frågeställningen, samlas data in och sammanställs i den kvalitativa studien (Holme & Solvang, 1997). Mot bakgrund av vad som ovan sagts, samt uppsatsens syfte, har vi valt att genomföra en omfattande fallstudie på en svensk filmproduktion – Arn. Ett filmprojekt får således representera kreativa projekt inom en nätverksorganisation i föreliggande uppsats. Verschuren (2003) menar att fallstudier som endast observerar ett fall, och således ej är komparativa, lider av att ej kunna generaliseras samt att den analytiska kraften försvagas jämfört med en komparativ studie. I denna uppsats kan dock valet att endast titta på ett fall, motiveras av falllets omfattning och behovet av att gå djupt för att kunna förstå de komplexa relationerna i hela Arn-projektet. Föreliggande ansats är både utforskande (explorativ) och deskriptiv, då fallstudien avser beskriva koordineringen inom en verksamhet som inom teorin fått litet utrymme.

2.2 Kopplingen mellan metod och teori

Då studien ämnar förklara relativt utforskad mark, har författarna antagit en abduktiv ansats. Delattre et al. (2009) menar att en abduktiv ansats lämpar sig väl då frågeställningen är explorativ. En abduktiv ansats innebär en kombination av deduktiv och induktiv ansats (Delattre et al., 2009). Om hypoteser sätts upp utifrån befintliga teorier och antaganden, och sedan testas mot empiriska observationer, är ansatsen deduktiv (Otley & Berry, 1994). Tvärtom utgår den induktiva ansatsen från empirin. I den abduktiva ansatsen växlar studien således mellan att vara hypotes- och empiridrivna (David, 2000 i Delattre, 2009 sida 36). Författarna har förvisso utgått ifrån befintlig teori men har även kompletterat det teoretiska ramverket allt eftersom kunskapen om fallstudien ökat. Då en förståelse för empirin var nödvändig för att förstå vilken teori som var av vikt för analysen, var det nödvändigt att utveckla det teoretiska ramverket parallellt med den empiriska datainsamlingen. Den teoretiska modell på vilken vår analys har grundats, är således en produkt av både litteraturstudier och empiriskt arbete.

2.3 Metod för datainsamling

Samuelsson (1999) diskuterar tre huvudsakliga metoder för fallstudier; deltagandeobservationer, intervjuer samt dokumentstudier. Valet av undersökningsmetod bör ta hänsyn till det valda objektet, den kunskap som studien avser generera samt undersökarens relation till aktörerna i det studerade fältet (Delattre et al. 2009). Då författarna haft möjlighet att träffa många aktörer inom det studerade projektet, och frågeställningen krävt nyanserad data, har intervjuer framstått som ett naturligt metodval. Den information studien avser finns dessutom sällan tillgänglig varken som externa eller interna dokument. Det är således vår tro att intervjuer bäst klargör de komplexa styrningssambanden på djupet. Fallstudien har därför, mot bakgrund av ovan angivna referenser, främst grundat sig på djupintervjuer med aktörer inom det studerade projektet. Då vi även kompletterat intervjuerna med en studie av dokument har vi i termer av Samuelssons (1999) kategorisering använt både intervjuer och dokumentstudier. På grund av att studien genomförts efter projektets genomförande, var det inte möjligt att genomföra deltagandeobservationer.

2.4 Urval av projekt och intervjuobjekt

Givet produktionens omfattning torde de styrningsrelaterade aspekterna bli mer komplexa och omfattande än i ett genomsnittligt filmprojekt. Dessutom har personliga kontakter i detta projekt möjliggjort tillgång till känslig information. Då studien är kvalitativ, är inte mängden insamlad data det mest relevanta, utan de kvaliteter som genom urvalet nås. Givet kunskapsläget och vikten av att nå rätt resurser, har vårt intervjuurval följt principen av ett snöbollsurval. Efter att ha pratat med den kreativa producenten, kunde vi utöka det empiriska underlaget utifrån den kunskap vi begagnat oss. Då det var av stor vikt att få en bred bild av koordineringen inom Arn har intervjuer genomförts med olika roller och funktioner inom projektet, vilka representerar olika perspektiv.

2.4.1 Etiska aspekter

Det finns en risk att de svar vi i intervjuerna erhållit inte är helt sanningsenliga. Detta främst eftersom varken projektet eller de intervjuade anonymiserats (Trost, 2002). Att anonymisera de intervjuade hade dock inte varit möjligt då deras roller och funktioner inom projektet varit väsentliga för förståelsen för styrningen. Vissa aktörer är dock helt oberoende, vilket ökat möjligheten att erhålla sanningsenlig information. Den information som framkommit är i vissa fall känslig och vissa källor har därför bevarats konfidentiella. Mot bakgrund av att de intervjuade varit mycket generösa med att delge känslig information, har vi valt att vara restriktiva i användandet av denna.

2.5 Genomförande av datainsamlingen

Totalt 17 intervjuer har genomförts under tidsperioden mellan den 28 april 2008 och den 8 maj 2009. Större delen av intervjuerna har genomförts personligen men vissa intervjuer har av praktiska skäl tvingats genomföras över telefon. Viktiga roller har intervjuats vid flera tillfällen för att komplettera informationen eller konfirmera nya insikter. Då den studerade miljön är relativt informell, har studien även behövt anpassas efter rådande kultur. Ekonomiska termer och begrepp saknar relevans för de flesta intervjuade i denna kreativa och konstnärliga miljö. Intervjuerna var semistrukturerade och innehöll öppna frågor som gett den intervjuade utrymme att styra informationen utefter vad denne ansåg relevant. Intervjuunderlaget har anpassats för respektive intervju och endast använts som stöd för att kontrollera att svar erhållits på de frågor som författarna i förväg ansett mest relevanta. Den information som uppkommit under intervjuerna har till stor del drivit de fortsatta frågorna. I de fall då det ansågs lämpligt, har den intervjuade uppmuntrats att göra anteckningar, skisser eller dylikt för att illustrera sina beskrivningar. För att under intervjuerna kunna ställa relevanta frågor och ha tillräcklig förkunskap, har vi före intervjuerna studerat produktionsplan och andra dokument för att begagna oss tillräcklig förståelse för processen. Dessutom har vi studerat intern mailkorrespondens, interna dokument samt externa rapporter och dokument för att komplettera intervjuerna. Längden på intervjuerna har skiftat beroende på individens betydelse i projektet och vilja att samtala kring detsamma och den genomsnittliga intervjun har varit 81 minuter.

2.6 Bearbetning av det insamlade materialet

Samtliga intervjuer har spelats in digitalt och transkriberats i sin helhet av författarna själva i syfte att öka förståelsen för materialet. Då metoden följer ett snöbollsurval har varje intervju transkriberats löpande och ordagrant för att därefter diskuteras och analyseras av författarna. Denna löpande bearbetning har underlättat förståelsen för fallstudien och på så vis ringat in de mest intressanta aspekterna inför varje intervju. All insamlad data har strukturerats och kategoriserats för att därefter ligga till grund för den presenterade empirin. I syfte att belysa våra observationer har flertal citat använts. Citaten återges ordagrant om inte annat markerats i enlighet med svenska skriv- och citeringsregler.

2.7 Reliabilitet och validitet vid kvalitativ forskning

Validitet avser relevansen i det som mäts – att man verkligen mäter det man vill mäta. Noggrannheten i mätningen behandlas av reliabilitetsmättet och inkluderar att den ej ska påverkas av vem som utför studien (Sörqvist, 2000).

2.7.1 Validitet

Validitet avser systematiska fel i den valda mätmetoden och således huruvida studien undersöker det som den är avsedd att undersöka. Då fallstudien avser koordineringen av projektet, består en felkälla i att vi genomfört intervjuer istället för att utföra direktobservationer. Vi har således valt att till viss del ge avkall på validiteten för att möjliggöra en studie av ett projekt av denna omfattning.

Extern validitet avser i vilken mån studiens resultat kan generaliseras (Yin, 1994). Vi har inte som avsikt att genomföra en studie som kan generaliseras men tror att studien genom att kartlägga koordineringen av ett kreativt projekt inom en nätverksorganisation, kan föranleda vidare forskning, vilken kan anta en mer generaliserbar ansats.

Delvis på bekostnad av validiteten, har vi dock låtit de intervjuade styra intervjuerna till viss del, för att säkerställa att relevanta fakta inte går förlorade. Det har varit av stor vikt för förståelsen av det studerade objektet att låta de intervjuade ge sin bild av verkligheten. I syfte att ytterligare höja validiteten har vi med några intervjuobjekt vid ett senare tillfälle ställt kompletterande och förtydligande frågor.

2.7.2 Reliabilitet

Begreppet reliabilitet blir mindre relevant vid en kvalitativ studie än vid en kvantitativ sådan, eftersom det inte är lika viktigt att vid upprepade tillfällen få fram samma resultat (Andersen, 1999). En av studiens brister är författarnas objektivitet. Detta problem är oundvikligt i en kvalitativ studie, eftersom dessa till sin karaktär är ämnade att ta undersökarens perspektiv. (Thiétart, 1999 i Delattre, 2009 sida 34). Studiens empiri är således färgad av författarnas subjektiva tolkningar men frekvent användande av citat torde minska denna tolkningsproblematik. Minimering av risken att påverkas av tillfälligheter har vi även tagit i beaktande genom att intervjuerna spelats in och transkriberats. Vi har dessutom använt anpassade intervjumallar för att säkerställa att vissa standardfrågor ställts till samtliga intervjuade.

Eftersom studien genomförts en tid efter inspelningens avslutande har inga observationer av inspelningsarbetet eller dylikt kunnat genomföras. Istället har fallstudien utgått från sekundära källor, korrespondens och interna dokument. Detta leder i sig till att kvaliteten på uppsatsens slutsatser aldrig kan bli bättre än kvaliteten på den information som vi ifrån dessa källor tillgodogjort oss. Då vi förlitat oss på de intervjuades minnen uppstår problem kring minnenas kvalitet. Denna problematik har dock minimerats genom att intervjuer med de individer som endast varit inblandade i inspelningen gjorts alldeles efter inspelningens avslutande.

3. Teoretiskt ramverk

Syftet med detta kapitel är att återge de teoretiska perspektiv som mot bakgrund av fallstudien identifierats som mest relevanta. Författarna presenterar i slutet på kapitlet en integrerad modell som tar utgångspunkt i studerade teoretiska perspektiv och är anpassad för den studerade verksamheten. Förhoppningen är att modellen, givet att den är härledd ur befintlig teori, ska kunna generaliseras och användas även på andra kreativa projekt som bedrivs inom en nätverksorganisation.

Det teoretiska ramverket tar utgångspunkt i litteratur avseende styrning av kreativa verksamheter, vilken kompletteras med översiktlig projektteori. Givet den kontext inom vilken fallstudien befinner

sig, vidgas det generella perspektivet till att även innefatta teori om projekt sammankopplade i ett nätverk. För att förstå projektets organisatoriska struktur, studeras även teori avseende nätverksorganisationer. Därefter studeras litteratur kring olika koordineringsformer, för att ytterligare fördjupa förståelsen för styrningen av det komplexa projekt fallstudien avser.

3.1 Styrning av kreativa verksamheter – en balansakt

Kreativitet definieras i en artikel av Gil et al. (2007) som förmågan att skapa något nytt, vilket kan vara en ny lösning på ett problem, en ny metod eller ett nytt konstnärligt objekt. Styrning av en hög-kreativ uppgift kan varken tvingas fram eller lösas med kommandon eller monetära incitament eftersom kreativitet måste fostras fram (Gil et al., 2007). Enligt Florida och Goodnight (2005) anser de kreativa rollerna att en byråkratisk styrning är fienden till kreativitet. De menar vidare att kreativa människor drivs av inre motivation och således svarar svagt på yttre belöningar. För att öka den inre motivationen bör de kreativa talangernas tankar stimuleras samtidigt som eventuella hinder för deras konstnärliga arbete undanröjs (Florida & Goodnight, 2005).

En ytterligare aspekt av styrning i kreativa verksamheter, är de informationsasymmetrier som skapas mellan den kreativa talangen och ledarskapet, vilka härrör från tre fundamentala egenskaper hos kreativt arbete. Dessa egenskaper är; (1) "Oändlig variation", vilken innebär att behovet är omöjligt att formulera ex ante och att prestationen är omöjlig att mäta ex post. (2) "Ingen vet" innebär att produktens marknadspotential är osäker. (3) "Konsten för konstens skull", syftar på att kreativa talanger njuter av den kreativa processen i sig. Att kreativa talanger njuter av den kreativa processen, samt att de ofta uppfattar resultatet annorlunda än dess ledare, bidrar till svårigheter att kontrollera kostnader. Då produkten till sin natur är diffus och subjektiv, är det de kreativa talangerna som bäst vet vilka insatser som krävs (Caves, 2000 och Gil et al., 2007).

Brown och Duguid (2001) beskriver en spänning mellan två motstridiga krafter inom kreativa verksamheter. Den ena kraften väcker kreativa innovationer medan den andra transformerar dessa till kommersialiserbara produkter. Var och en av dessa krafter kan vara farliga för ett företag, men tillsammans kan de vara mycket gynnsamma. Ny kunskap, den väckande kraften, skapas ofta i små grupper med en intern kultur som möjliggör nya insikter och låter dessa flyta inom gruppen utan hänsyn till hur de kan omsättas externt. Koordineringen av sådana verksamheter måste därför hanteras av processer som koordinerar de olika gruppernas arbeten för att någonting ska skapas. De explicita processerna, kontrollmekanismerna, får saker gjorda medan implicit koordinering i de kreativa grupperna skapar saker att göra. Således måste dessa krafter vara i balans för att en kreativ produkt ska skapas. Kreativitet i grupper utan koordinerande processer tenderar att bli svåra att hantera medan processer utan grupper med mer frihet, resulterar i förlorad kreativitet. Även Shank et al. (1969), menar att man inom kreativa verksamheter måste uppnå en kompromiss mellan kreativitet och struktur i formell långsiktig planering.

3.2 Projektstyrning

Ett projekt är en temporär ansträngning för att skapa en unik produkt eller service. Med temporär avses att start- och slutdatum finns, och med unik avses att produkten skiljer sig från liknande produkter (Rozenes et al., 2006). De första teorierna om projektstyrning växte fram under efterkrigstiden inom ramen för kapprustningen mellan väst och öst, men först under 50-talet började projektstyrning i modern mening användas som begrepp. I stort sett alla idag befintliga teorier om projektstyrning kan härledas tillbaka till de tekniker som utvecklades under denna period. Att dagens projektstyrningstekniker till stor del härrör från efterkrigstidens komplexa projekt, har lett till internt fokus. Av samma anledning behandlar teorin ofta projektets omgivning som en svart låda (Lundin & Söderholm, 1998 i Engwall, 2001 sida 8). Projektteorins historia förklarar således projektets beskrivning som en unik, icke-rutinmässig verksamhet bortkopplad från ordinarie arbete. Projekt betraktas därför i litteraturen som skilda från sin omgivning och utan varken historia eller framtid (Engwall, 2001).

3.3.1 Projekt i kontext

Söderlunds (2004) ansats att kategorisera projektlitteraturen baserat på antalet inblandade företag och antalet inblandade projekt, har resulterat i flera projektkategorier. Projektekologier är namnet på den kategori som beskriver miljöer bestående av många projekt med många inblandade företag. Inom denna kategori har tillit samt förhållandet mellan projektet och dess omgivning, fått stort utrymme (Söderlund, 2004). Inom projektintensiva miljöer är rollstrukturer viktiga för uppbyggnad av tillit (Meyerson et al., 1996 i Söderlund, 2004 sida 662). Med nära koppling till tillit, har även ryktet fått stort utrymme i beskrivningen av projektekologier. Grabher (2002 i Söderlund, 2004 sida 662-663) menar att avsaknaden av långsiktiga relationer i dessa miljöer ger konsekvenser för uppbyggnaden av tillit och därigenom är orsaken till många problem som uppstår inom sådana projekt. Ekinsmyth (2002 i Söderlund, 2004 sida 663) hanterar detta genom att koppla in nätverksteori för att förstå projekt i en sådan här kontext. Sammanfattningsvis är således nätverk, rykte samt projektets omgivning viktiga faktorer inom projektekologier (Söderlund, 2004).

Med anledning av att projektteori till stor del bortsett från projektets miljö och kontext, införde Engwall (2003) en institutionell aspekt genom att koppla in organisatoriska sammanhang och tidigare såväl som samtidigt pågående projekt. Enligt Engwall (2003) är det viktigt att analysera ett projekt i relation till erfarenheter från tidigare och parallella aktiviteter, politik under planeringsfasen samt institutionella normer, värderingar och rutiner. Enligt Engwall (2003) finns två primära tillkortakommanden i traditionell projektlitteratur, vilka består i en alltför snäv organisatorisk avgränsning samt en alltför kort tidsram. Givet att många enskilda projektaktiviteter kan vara av repetitiv natur, kan resultatet av ett projekt snarare bero på erfarenheten hos nyckelpersoner än på användning av specifika metoder för styrning. Engwall (2003) har jämfört utfallet av två olika projekt och ställt resultatet i relation till styrningen. De två projekten skiljde sig åt med avseende på grad av formell projektledning och formell organisation. I studien observerades en paradox bestående i att det projekt som följde en formell struktur mötte svårigheter medan den projektledare som avsevärt avvek från skolbokens metoder lyckades väl. Engwall (2003) förklarar paradoxen genom att placera projekten i en historisk såväl som organisatorisk kontext. Graden av prestige förklarar projektets prioritering bland andra aktiviteter och graden av unicitet påverkar förutsägbarheten inom projektet. Osäkerhetsfaktorn har implikationer för koordineringsbehovet. Engwall (2003) menar också att ledarskapets legitimitet i förhållande till institutionaliserade strukturer i den organisatoriska omgivningen, spelar stor roll. Enligt Saplosky (1972 i Engwall, 2003 sida 804) kan legitimitet vinnas genom imponerande styrningstekniker, vilket benämns som "window dressing" och snarare anses vara ett sätt att få arbetsro än ett sätt att förbättra styrningen. Saplosky (1972 i Engwall, 2003 sida 804) menar att avancerade styrsystem främst bidrar med att ge deltagarna utrymme att fokusera på sina uppgifter. Även Söderlund (2008) menar, beträffande förståelsen av lärande inom projekt, att det är nödvändigt att lyfta blicken från det individuella projektet. Lärdomar från ett projekt kan återanvändas i nya projekt utan nämnvärd kostnad genom idéer och dokument. Genom problemlösning skapas inom projekt rutiner, vilka skrivs om utifrån nya lärdomar. Således lyfts bilden av rutiner från funktionen som organisatoriskt minne till att även kunna appliceras på projekt och tillfälliga organisationer (Söderlund, 2008). Att organisatoriskt minne inte används inom filmprojekt konstateras av Schwab et al. (2008) efter att ha utfört en studie på filmprojekt i Hollywood. Givet sin tillfälliga natur kan projekten inte dra nytta av organisatoriskt minne utan måste uppnå lärande på annat sätt. Då individer inom filmbranschen ofta kan påverka valet av framtida samarbetspartners, ökar chanserna för fortsatt samarbete med tidigare samarbete och likheter mellan projekten. Projektresultat har således en signifikant positiv effekt på framtida samarbete. Vidare konstateras att lärande inom filmprojekt endast sker lokalt inom undergrupperna, vilket implicerar en långsam spridning till högre organisatoriska nivåer (Schwab et al., 2008).

3.3.2 Modeller för projektstyrning

Projektlitteratur är ofta normativ till sin natur och består av två huvudsakliga inriktningar: "optimeringsskolan" och "kritiska framgångsfaktorer-skolan". Den förstnämnda fokuserar på att

bryta ner arbetet i paket för att underlätta arbetsfördelning och planering, och grundar sig således på antagandet om att noggrann planering och schemaläggning av aktiviteter är nödvändig inom projektstyrning. Den senare skolan belyser generiska faktorer som anses avgörande för projektets framgång och är ofta kvantitativ till sin natur (Söderlund, 2004). Som kontrast till Engwalls (2003) slutsats att avancerade projektstyrningstekniker i sig inte garanterar koordinerat arbete, menar Bradshaw (2008) att ett gediget projektstyrningsprogram ger investerare den försäkring de behöver för kontroll av kostnader samtidigt som det underlättar prognoser av färdigställande. Bradshaws (2008) definition av ett framgångsrikt projekt belyser effektiv användning av resurser för att uppnå projektets syften inom ramen för överenskommen budget och plan. Bradshaw (2008) redogör för en avancerad projektstyrningsmodell, vilken fokuserar på tydligt definierade ansvarsområden i projektstarten som fördelas nedåt i organisationen. Projektledarens uppgift är att tydliggöra projektets inriktning samt motivera projektteamet. Ett sätt för projektledaren att i ett tidigt skede etablera sitt ledarskap är att tydliggöra förväntningar beträffande projektplanen. Bradshaws (2008) modell förespråkar att i projektets start formulera ett ambitiöst dokument avseende styrningspolicy. Organisation, verktyg, resultatmätning, rapportering samt budgetering bör redan i detta dokument fastslås och på så vis lägga strategin för projektets styrning. Som komplement till detta dokument förespråkar Bradshaw (2008) en projektkarta som beskriver viktiga funktioner och processer. Projektplanen bör byggas upp stegvis av projektets nyckeldeltagare och på grund av de många osäkerheterna i ett komplext projekt, krävs kontinuerliga uppdateringar av ursprungliga estimat. Vanligtvis övervakas arbetets utveckling dagligen, veckovis och månatligen genom projektrapporter (Bradshaw, 2008). Enligt Rozenes et al. (2006) finns vanligtvis ett kontrollsystem som övervakar diskrepanser mellan planeringsvariabler och faktiska resultat. I händelse av negativ feedback från kontrollsystemet, ska korrigerande åtgärder vidtas (Bradshaw, 2008).

3.4 Nätverk inom en industri

De flesta organisatoriska teoretiker är överens om att sociala relationer spelar en viktig roll för ekonomiskt beteende. Nära sociala relationer uppstår ofta genom förmedling av en tredje part eller genom tidigare personliga relationer, vilka genom att överföra förväntningar på den nya relationen, bygger en bas för tillit och hängivenhet. Skillnaden mellan marknad och nätverk består i att utbyten på en marknad sker på en armslängds avstånd och motiveras av egenintresset, medan nätverket präglas av informationsflöden och lärande samt en personlig prägel. Nära relationer resulterar ofta i vänskap och således stor tillit mellan parterna. Uzzi (1997) menar att sannolikheten för att nätverk av nära sociala relationer ska uppstå, ökar med svårigheten att förmedla nödvändig information genom explicita signaler såsom pris, samt med komplexa anpassningar. Tre komponenter reglerar förväntningar och beteenden inom dessa relationer: tillit, informationsöverföring och arrangemang för att stödja gemensam problemlösning. Tillit påskyndar beslutsfattande och möjliggör tillgång till resurser som är svåra att prissätta och således är svåra att utbyta i en marknadsrelation. Ett exempel på hur tillit agerar reglerande mekanism inom ett nätverk, är att upprepat missbruk av tillit kan ödelägga en nära relation. Tillit gynnar således företagen i nätverket genom att utöka dess möjligheter, skapa tillgång till resurser och lägga grunden för flexibilitet. Informationsöverföring inom dessa relationer kan till stor del vara implicit. Ett exempel hämtat ifrån modeindustrin visar på hur detta informationsutbyte sker genom begreppet "stil", vilket avser information som är implicit, detaljerad och således svår att kommunicera på en marknad. Uzzi (1997) menar att vikten av att kunna kommunicera "stil" inom modeindustrin bidragit till betydelsen av nära sociala relationer inom branschen. Gemensam problemlösning avser rutiner och ömsesidig anpassning, samt att den affärsmässiga vänskapen motiverar parterna att gå längre än vad de enligt kontraktet är skyldiga att göra. Arrangemang för gemensam problemlösning berikar nätverket genom att underlätta lärande och innovation inom detsamma (Uzzi, 1997).

3.4.1 Prestation inom nätverket

Nära sociala relationer bidrar på flera sätt till mer effektivt tidsutnyttjande, exempelvis genom möjlighet till smidigare transaktioner och ökad flexibilitet. Dessutom reduceras

kontrakteringskostnader genom fortlöpande samarbete, och anpassning underlättas genom kunskap om övriga parter processer. Nära relationer ersätter således marknadsmekanismen på ett effektivt sätt då anpassning måste ske snabbt och koordinerat. Anpassningen inom relationerna främjas ytterligare av att identifiering och genomförande av koordinerade lösningar på organisatoriska problem underlättas av informationsflödet. Information som är nödvändig för sådana anpassningar erbjuds inte inom en marknadsrelation eftersom den där lägger grunden för opportunistiskt beteende.

Enligt neoklassisk teori uppnås nyttomaximering genom sökandet, vilket därför är en viktig komponent inom ekonomin. Uzzi (1997) hävdar att sökbeteendet finns även inom nära relationer men att det där representeras av att parterna söker efter lösningar djupt i sina relationer istället för att söka vitt och brett bland många relationer. Inom nära relationer väljer parter att avstå från omedelbara vinster i syfte att främja anpassning till sina partners. Relationerna lever ofta vidare efter att den ekonomiska transaktionen genomförts eftersom gemensam framgång och delade erfarenheter bidrar till att avsätta resurser utan att se någon direkt avkastning. Nära relationer förändras således med fördröjning relativt de ekonomiska incitamenten.

Uzzi (1997) påstår att funktionaliteten i ett nätverk till stor del beror på institutionella faktorer samt nätverkets historia. För att optimera en organisations prestation bör marknadsrelationer integreras med nära sociala relationer. Den av Uzzi (1997) föreslagna modellen består av ett nätverk av nära relationer kring företaget i fokus och utanför detta nätverkscentrum ett nätverk av andrahandsleverantörer som består av både marknadsbaserade- och nära relationer. Nätverkets arkitektur är således fundamental för prestationen inom detsamma (Uzzi, 1997).

Ett starkt nätverk med nära sociala relationer kan dock vändas till en nackdel under vissa förutsättningar (Uzzi, 1997). Forskning tyder på att alltför nära relationer minskar variationen och tillgången till nya möjligheter (Burt i Uzzi, 1997 sida 57). Om det finns ett stort beroende av nätverket, blir parterna sårbara för nätverkets organisation och risken för respektive företag ökar genom att resurser nödvändiga för anpassning till en ersättningspartner saknas. Om nätverket skadas, kan företag förlora den konkurrensfördel de haft i att hantera nära relationer. En annan fara med alltför nära relationer är att flödet av information in i nätverket kan begränsas (Uzzi, 1997).

3.4.2 Ryktets roll inom nätverket

Ett rykte är en signal som underlättar för motparter att förutse hur en person kommer att bete sig i framtiden (Lahno, 1995; Spence, 1974; Whitmeyer, 2000 i Dunn, 2008 sida 3). Personligt rykte har flera dimensioner. Det är viktigt hur man uppfattas av omgivningen och uppfattningen inkluderar grad av kompetens. Dessutom är ryktets spridning av betydelse då det avgör personens igenkänningsfaktor. Kanske allra viktigast är den grad i vilken omgivningen är överrens om personens rykte i ett särskilt avseende (Dunn, 2008). Ett positivt rykte kan leda till mer tillit och fler möjligheter för socialt utbyte (Dasgupta, 1988; Kollock, 1994 i Dunn, 2008 sida 3). Då situationen präglas av osäkerhet, läggs stor vikt vid motpartens rykte. (Chong, 1992; Kollock, 1994; Raub & Weesie, 1990 i Dunn, 2008 sida 3).

3.5 Koordinering

Ouchi definierar en organisation som "... any stable pattern of transactions between individuals or aggregations of individuals." (Ouchi, 1980). Behov av att styra och koordinera människor inom en organisation uppstår ibland på grund av skilda uppfattningar om vilket det gemensamma målet är. Ouchi (1979) menar att det finns tre koordineringsmekanismer med vilka ett sådant problem kan hanteras; marknader, byråkratier och klaner (Ouchi, 1979). Dessa tre koordineringsformer kan inte bara tillämpas inom organisationer, vilket Ouchi (1979) främst tar sikte på, utan även mellan organisationer (Håkansson och Lind, 2004). Ouchi (1979) menar att dessa tre koordineringsmekanismer kan samexistera inom en relation och att de sällan existerar i sin rena form (Ouchi, 1979). Håkansson och Lind (2004) beskriver å andra sidan att koordineringen inom ett

nätverk är som en komplex svart låda, där de tre koordineringsformerna samtidigt kan vara närvarande men i olika relationer. Nedan redogörs för de tre koordineringsformerna.

3.5.1 Koordinering genom marknadsmekanismen

Den förstnämnda mekanismen, marknaden, karaktäriseras av transaktioner mellan parter där explicit information, såsom pris, är en avgörande faktor. Givet en bestämd kvalitet och art, innehåller priset all nödvändig information på vilken parterna grundar sina beslut. Konkurrens på marknaden förstärker mekanismens effektivitet. Marknadsrelationer är effektiva då osäkerheten avseende prestationen är minimal och parterna därför kan acceptera relativt hög opportunism eller låga nivåer av målkongruens. Givet en perfekt marknad med mätbart resultat, skulle varje individ kunna erhålla belöning i direkt proportion till prestationen, vilket skulle resultera i perfekt styrning (Ouchi, 1980). Sådana perfekta marknader är dock en utopi som knappast existerar i verkligheten (Ouchi, 1979).

3.5.2 Koordinering genom byråkrati

Den andra mekanismen, byråkratin, kompletterar marknaden och i praktiken existerar den oftast i kombination med denna. Byråkratin karaktäriseras av regler, vilka specificerar aktiviteter att utföra och resultat att uppnå. Då dessa regler inte innehåller fullständig information, måste inblandade parter dela en viss social förståelse för gemensamma mål. Vidare kan en organisation aldrig specificera regler som täcker alla möjliga företeelser, utan endast ett antal regler som täcker de mest vanliga rutinbesluten. Då en underordnad saknar en regel för ett beslut hänvisas denne till en överordnad som i sin tur eventuellt kan skapa en ny regel. Sådan hierarkisk ansvarsfördelning karaktäriserar byråkratin och gör den till en lämplig koordineringsform då kunskapen om processen är relativt god. Byråkratin föreslår alltså en nära och direkt övervakning och styrning av underordnande med hjälp av regler såsom en budget och en plan. Ouchi menar därför att byråkratin är som mest effektiv då osäkerhet avseende prestationsutvärdering samt brist på målkongruens är måttliga (Ouchi, 1979 och 1980).

3.5.3 Koordinering genom klan

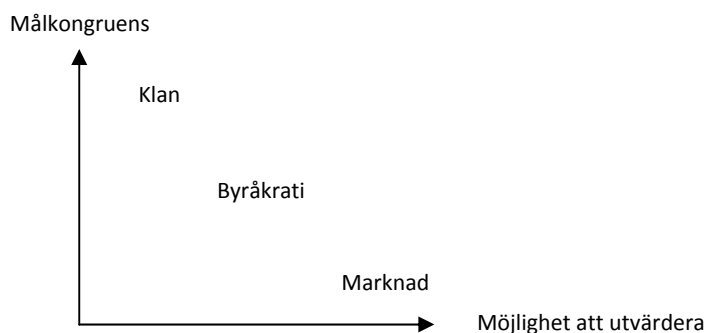
Inte heller byråkratin är tillräcklig då prestationen är unik och således svårare att koordinera med hjälp av regler, samt då olika prestationer är integrerade med varandra och resultatet således är mer tvetydigt. Under dessa förutsättningar är det praktiskt taget omöjligt att utvärdera individens prestation med objektiva mått och Ouchi (1980) föreslår då klankoordinering som det bäst lämpade alternativet. Klanen förstås bäst som en socialiseringsprocess mellan deltagarna och karaktäriseras av nära relationer inom en organisation. Individernas interagerande styrs av delade värderingar och synsätt, tillförlitlighet och jämlikhet (Singh, 2008). Således är tradition, kulturella värderingar, normer, synsätt och förväntningar bland individerna i en organisation viktiga aspekter i klanstyrningen. Klankoordinering karaktäriseras till skillnad från byråkrati och marknad av mer informella kontrakt då de sociala relationerna ersätter kravet av ett formellt kontrakt, vilket kallas "soft-contracting" (Williamson & Ouchi, 1981). Då individernas prestationer är subjektiva och svåra att utvärdera, behövs socialisering för att uppnå målkongruens och för att på så vis minimera opportunistiskt beteende (Ouchi, 1979). En miljö där kreativt arbete fostras genom att tankar får flyta fritt, kan illustreras av Brownlee och Kimberleys (2009) exempel rörande produktionsbolaget Pixar. Där hålls i en pågående produktion livliga debatter avseende kvalitetsförbättringar. Då samtliga deltagare känner tillit till varandra, samt har en vilja att lära från sina kollegor, agerar dessa möten som ett slags problemlösar-forum. Under mötena visar deltagarna även sina pågående arbeten för att minimera överraskningar och slöseri med resurser (Brownlee & Kimberley, 2009). I klankoordineringen är således medlemmarna beroende av de övriga individernas diskreta och subjektiva accepterande som en slags bekräftelse på att dennes prestation är fullbordad (Ouchi, 1979). Feldman (1984, i Singh, 2008 sida 2) diskuterar att klankoordineringen kan växa fram ur explicita uttalanden, gruppens tidigare historia, beteendemönster samt erfarenhet från tidigare situationer. O'Reilly och Chatman (1996, i Singh, 2008 sida 3) menar således att klankoordinering indikerar kvalitetsgraden av socialt utbyte mellan individerna i projektet. Ju mer socialt utbyte mellan

individerna, desto lämpligare är klanen som koordineringsmekanism. Då klanstyrning överförs genom socialt interagerande i organisationen, är individens identifiering med gruppen en viktig faktor för att en effektiv klanstyrning ska kunna etableras (Singh, 2008). Genom att klanen, relativt andra koordineringsformer, är som mest effektiv då det råder stor osäkerhet i prestationsutvärderingen och låg närvaro av opportunist, utgör den marknadsmekanismens motsats. I likhet med byråkratin kan klanen få uttryck av legitimerad makt med över- och underordnad, men till skillnad från byråkratin kräver klanen inte explicit revision och utvärdering av prestationen. Nedanstående tabell sammanfattar de tre koordineringsformerna med avseende på informationskrav.

Koordineringsform	Informationskrav
Marknad	Explicit information (pris)
Byråkrati	Regler
Klan	Traditioner

Tabell 1. Ouchi (1980), sida 137. Med informationskrav avses karaktären på den information som krävs för att koordinera respektive styrmekanism.

De tre koordineringsformerna kan samtidigt men i olika grad vara representerade inom ett nätverk och även inom samma relation (Ouchi, 1979 och Håkansson & Lind, 2004) Enligt Ouchi (1979) är alltså främst möjligheten att utvärdera prestationen och graden av målkongruens som avgör vilken koordineringsform som impliceras.



Figur 1. Då det föreligger brist på målkongruens, men går att utvärdera prestationen, är marknadskoordinering effektivast. Klankoordinering är effektivast då målkongruens föreligger och prestationsutvärderingen är diffus. Byråkratin, med måttliga nivåer av båda aspekterna, placeras till således i mitten av detta spektrum.

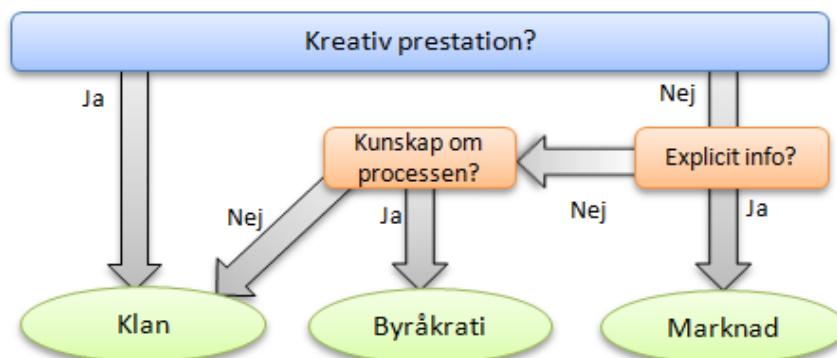
Alvesson och Lindkvist (1993) tar Ouchis teorier ett steg längre och föreslår tre olika typer av klaner; den ekonomiska samarbetsklanen, den socialt integrerande klanen samt blodsbandsklanen. Den ekonomiska samarbetsklanen sammanfaller i princip med den som Ouchi diskuterar. Wilkins och Ouchi (1983) sträcker sig ännu längre och påstår att klanen är lokal kultur och refererar till delade värderingar, stabilt medlemskap och brist på institutionella alternativ. Vidare betonar Alvesson och Lindkvist (1993) att en kultur både kan vara positiv och negativ för företaget och individerna. Alvesson och Lindkvist (1993) menar att individerna i en klan med hjälp av förtroende och tillit kan lösa det klassiska "fångarnas dilemma" och uppnå paretoeffektivitet.

Den socialt integrerande klanen är mer relaterad till hur man trivs med arbetet, kamratskap, social säkerhet, behov av tillhörighet och uppskattning. Alvesson och Lindkvist (1993) menar att de organisationer där denna typ av klan återfinns ofta präglas av mer osäkerhet än de organisationer där den ekonomiska klanen återfinns. Blodsbandsklanen hålls snarare samman av släktskap och intima relationer än rationalitet och kan följaktligen oftast observeras i familjeföretag (Alvesson & Lindkvist, 1993).

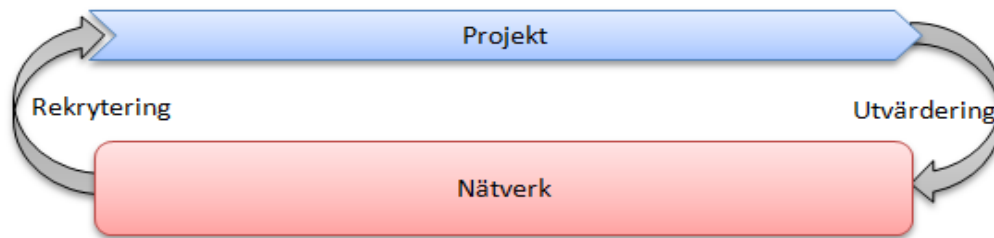
3.6 Integrerande teoretisk modell för koordinering av filmprojekt

I nedanstående modell integreras de tre huvudteorier vilka utgör grunden för uppsatsen teoretiska ramverk. Den integrerande modellen tar utgångspunkt i aktivitetens, eller prestationens, karaktär. Då prestationen är av kreativ natur, menar Gil et al. (2007) att informationsasymmetrin är påtaglig och att det är svårt att mäta prestationen. Vidare menar Ouchi (1979, 1980) att klankoordinering är mest lämplig då bedömningen av prestationen är subjektiv. Således implicerar kreativa prestationer klankoordinering. För att klankoordinering ska fungera effektivt, är det nödvändigt att deltagarna accepterar socialiseringsprocessen och på så vis uppnår målkongruens. Enligt Uzzi (1997) ökar anpassningsbarheten och överföringen av implicit information om nära sociala relationer redan är på plats, vilket är fallet i ett nätverk. Således påverkar omgivande nätverk och individernas rykte vilka deltagare som blir utvalda för det aktuella projektet, eftersom socialiseringsprocessen sedan tidigare accepterats av nätverkets medlemmar. Genom att kombinera Uzzis (1997) teorier avseende nätverk, med Singhs (2008) teorier om socialiseringsprocessen, ter sig behovet av en socialiseringsprocess mindre ju närmre de sociala relationerna inom nätverket är. Enligt Schwab et al. (2008) finns inget organisatoriskt minne i ett filmprojekt. Att lärandet istället sker i de olika grupperna, vilka är sammankopplade i ett nätverk, implicerar ett fragmenterat lärande som genom grupperna kan nyttjas i andra produktioner. Genom att projektets resultat får konsekvenser inom nätverket, hanteras även utvärderingen och på så vis uppnås en mer långsiktig struktur än vad som impliceras av den kortsiktiga projektorganisationen.

Då prestationen inte är kreativ, är det avgörande huruvida explicit information är tillräcklig för att koordinera aktiviteten. Om processen saknar relevans, och endast information avseende pris och produktspecifikation behövs, implicerar Ouchis (1979) teori att sådan explicit information kan hanteras inom ramen för marknadskoordinering. Om explicit information inte är tillräcklig, blir det avgörande nivån av kunskap kring de processer av vilka den aktivitet som ska utföras, består. Om det inte finns kunskap om processen, går det ej att definiera exakt vad som ska åstadkommas, och till följd därav finns ej heller möjlighet att objektivt utvärdera prestationen. Då det inte finns direktiv att ge, impliceras klankoordineringen eftersom den kan hantera flödet av implicit information. Om kunskapen om processen däremot är god, är det möjligt att utforma regler och direktiv som styr prestationen, vilket implicerar byråkratisk koordinering. Det bör påtalas att modellen är generaliserande och att Ouchi (1979) menar att de tre koordineringsformerna sällan existerar i sin rena form utan ofta samexisterar. Modellen torde dock vara möjlig att använda på olika prestationer inom en relation. En del av prestationen kan vara kreativ medan en annan del av prestationen låter sig regleras med explicit information inom ramen för marknadskoordinering. Modellen bör även vara tillämpbar både på relationer mellan individer och relationer mellan organisationer, då Ouchi samt Håkansson och Lind sammantaget omfattar dessa två fall. Se figur nedan.



Figur 2. I ovanstående modell illustreras de samband mellan vilka aktivitetens art och projektets koordinering kombineras.



Figur 3. I ovanstående modell illustreras hur projekt länkas samman genom de relationer som finns närvarande inom det omgivande nätverket. Rekrytering och utvärdering hanteras av nätverket och ger projektet en mer långsiktig karaktär.

4. Empiri

I detta avsnitt återges resultaten av den studie som genomförts inom ramen för uppsatsen. I syfte att öka läsarens förståelse för fallstudien ges först en bakgrund till filmindustrins utveckling följt av en kort beskrivning av det studerade objektet. Därefter presenteras och redogörs för, i kronologisk ordning, de viktigaste lärdomarna från projektets olika faser.

4.1 Filmindustrins bakgrund

4.1.1 Filmindustrins utveckling

Den amerikanska filmindustrin genomlevde stora förändringar under 40- och 50-talen till följd av ny konkurrens från det lättillgängliga och billiga substitutet televisionen. I slutet av 50-talet ägde närmare 90 procent av de amerikanska hushållen en tv-apparat. Att filmbolagen inte längre kunde sälja in filmer av sämre kvalitet till biograferna genom att sälja dessa i paket där toppfilmerna ingick, bidrog ytterligare till den hårdnande konkurrensen. När konkurrensen ökade ställdes högre krav på filmindustrins produkter, både avseende kvalitet och kreativitet. Som en effekt här av, ökade antalet samproduktioner för att dela kreativa resurser mellan produktioner. Därmed upphörde den form av filmproduktion som innebar att samtliga inblandade parter var anställda i ett produktionsbolag. Samproduktionerna innebar att skaran av anställda sjönk betydligt och att produktionerna sedan dess genomförts i tillfälliga organisationer där medarbetare rekryteras till varje projekt.¹²

4.1.2 Svensk filmindustri

I Sverige har filmindustrin valt att bemöta den ökade konkurrensen annorlunda än USA. Som ett led i arbetet med att stimulera filmindustrin, har i Sverige inrättats ett statligt stödsystem. Det viktigaste stödet är Svenska Filminstitutets (SFI) filmstöd. SFI grundades i mitten på 1960-talet då biografindustrin i Sverige, liksom i USA, drabbades hårt av televisionens spridning. Biografägare ingick ett så kallat filmavtal med staten. I detta stipulerades att biljettintäkterna skulle befrias från moms och skatt, samt att tio procent av biljettintäkterna istället skulle finansiera det stöd som SFI ger till produktion, distribution och biografvisning av filmer. Med tiden anslöt även flera tv-stationer, bland andra TV4, till filmavtalet.¹³

4.2 Nordens genom tiderna största filmprojekt

Sommaren 2005 började Svensk Filmindustri AB att planera för ett filmprojekt som skulle komma att bli det hittills största i nordisk historia - Arn. Projektet hade en budget överstigande 200 miljoner svenska kronor, vilket är cirka tio gånger mer än en genomsnittlig svensk film, och sysselsatte drygt 4100 medarbetare i flera länder. Mer än hälften av medarbetarna var projektanställda och resten gick på F-skattesedel.¹⁴ Målet med Arn var att skapa en extraordinär högkvalitetsfilm och inom

¹² Gil et al., 2007.

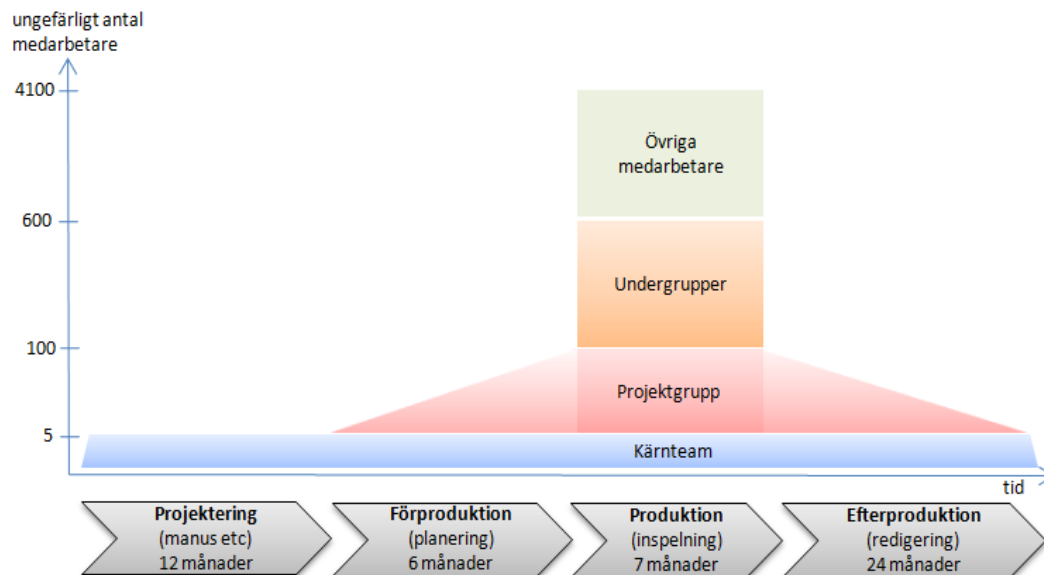
¹³ Svenska Filminstitutet, <http://www.sfi.se>, i lydelse 2009-02-26, och Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

¹⁴ Sjöo, Bodil, CFO SF, 2008-05-28.

projektet fanns högt ställda konstnärliga och finansiella förväntningar.¹⁵ Filmerna om den svenska korsriddaren Arn Magnusson är baserade på författaren Jan Guillous framgångsrika böcker *"Vägen till Jerusalem"*, *"Tempelriddaren"* och *"Riket vid vägens slut"*.¹⁶ Den första filmen *"Arn – Tempelriddaren"* hade premiär julen 2007 och den andra filmen *"Arn – Riket vid vägens slut"* var planerad att ha premiär julen därefter, men var tvungen att tidigareläggas till augusti 2008 på grund av påtryckningar från finansiärer.¹⁷ De två filmerna har även getts ut på DVD och Blu-ray och det är dessa format som utgör den största intäktskällan sedan biografmarknaden försvagats.¹⁸ Projektet har även resulterat i en internationell långfilm för distribution utomlands, för vilken de båda ursprungliga långfilmerna ligger till grund. Under 2010 kommer även en sex timmar lång tv-serie att sändas i TV4, utifrån filmens material.¹⁹

4.3 Projektet Arns fyra faser

Författarna har identifierat fyra olika faser i projektet Arn; projektering, förproduktion, produktion och efterproduktion. Då faserna är av helt olika karaktär och omfattning vad gäller antalet medarbetare, har empirin strukturerats kronologiskt med indelning i dessa fyra faser, i syfte att göra empirin mer överskådlig. I den första fasen, projekteringen, initieras projektet och finansiärer ansluter sig. I förproduktionen planeras projektet i detalj. I den tredje fasen, produktionen, sker inspelningen och i den sista fasen, efterproduktionen, redigeras och klipps materialet till färdiga filmer och tv-avsnitt.²⁰ Det finns ingen projektorganisationskarta men författarna har identifierat fyra olika slags grupperingar av medarbetare i projektet: kärnteam, projektgrupp, undergrupper och övriga medarbetare. Kärnteamet är närvarande under hela projektets löptid och omfattas av regissör, exekutiv producent, kreativ producent, producent samt koordinator. Projektgruppen består av nyckelroller såsom chefsfotograf (A-foto) och produktionsdesigner samt chefer för andra funktionsbaserade undergrupper. Individerna i undergrupperna och övriga medarbetare är i princip endast närvarande under produktionsfasen.²¹ Figuren nedan illustrerar de fyra produktionsfaserna för filmprojektet Arn samt visualiserar antalet medarbetare i projektet i respektive fas.



Figur 4. Arn-projektet bestod huvudsakligen av fyra ovan illustrerade projektfaser. Projektet påbörjades sommaren 2005 och avslutades våren 2009. Observera att figuren ej är skalenlig.

¹⁵ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

¹⁶ <http://www.sfi.se/sv/svensk-film/Filmdatabasen/?ItemId=62762&type=MOVIE>, i lydelse 2009-02-26.

¹⁷ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

¹⁸ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

¹⁹ Westlin Dahl, Niva, producent TV4, 2009-03-27.

²⁰ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26 och Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

²¹ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26 och Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

4.4 Projektering

I projektets första fas initierades projektet sedan Svensk Filmindustri (SF) hade köpt produktionsoptionen. Detta efter att SF:s exekutiva producent Johan Mardell tagit kontakt med författaren Guillou och slutit ett avtal i vilket Guillou gavs möjlighet att avstå från att förknippas med filmen utifall att han så skulle önska.²²

4.4.1 Kärnteamet etablerades

SF:s kreativa producent, Waldemar Bergendahl, kopplades snabbt in i projektet och diskuterade tillsammans med Mardell lämplig manusförfattare, dramaturg och regissör. "Det gällde framför allt i detta skede att hitta bra nyckelpersoner som passade projektets karaktär, som presterat bra tidigare, hade ett bra rykte i branschen och som kunde göra en högkvalitetsfilm av den här kalibern."²³ Avgörande för kontrakteringen av både manusförfattaren Hans Gunnarsson och regissören Peter Flinth var deras trovärdighet och rykte inom branschen. Inför den exekutiva producenten är enligt kontraktsvillkor den kreativa producenten ansvarig för det finansiella och regissören är ansvarig för det kreativa.²⁴ De började tidigt arbeta med manus och produktionsplan. Under projekteringsfasen träffades deltagarna i formella veckomöten, men huvudsakligen utgjordes kommunikationen av informella telefonsamtal, fikor och spontana möten vid kaffeautomaten.²⁵

4.4.2 Finansiering och finansiärers intressen

När kärnteamet var på plats påbörjades budgetarbetet.²⁶ Som ett resultat av budget och beräknade framtida intäkter, arbetades även finansieringsplanen fram. Ett filmprojekts framtida intäkter beräknas vanligtvis genom att antalet biografer i landet multipliceras med förväntat antal sålda biljetter under ett visst antal veckor, med tillägg för en grov uppskattning av antalet sålda DVD-filmer i handeln.²⁷ Filmkonsulenten Peter Gustafsson var tidigare anställd av SF och han förklarar hur intäktsberäkningen och budgeteringen gick till då han var anställd på SF: "Inom SF finns en modell där man knappar in antal dvd och antal biobesökare, så kommer det ut ett resultat. Om jag säger att vi behöver gå in med sex miljoner, går beslutet till stora styrelsen. Då ändrar jag till fem miljoner. Om det inte sitter någon i ledningen som fattar att man håller på så, då spelar det ingen roll. Det är klart man gör så. Om jag tror på ett projekt och det går snabbare för mig att få ett beslut om det står fem miljoner."²⁸

I Arn fanns ett underförstått koncept av Guillou att inkorporera och ta hänsyn till i målformuleringen.²⁹ I manuset var man exempelvis tvungen att ta hänsyn till bokens innehåll. Guillou är ett namn som ger filmen legitimitet, vilket gjorde det viktigt att tillgodose hans önskemål. "Den trovärdighet som Guillou och hans Arn ger projektet vill vi inte riskera och därför måste vi anpassa oss efter hans synpunkter på manus och den färdiga produkten [filmerna]."³⁰ I Arn var flera samproducenter och finansiärer iblandade och förhandlingen med finansiärerna underlättades av den legitimitet som namnet Guillou gav filmen. "Givetvis är det för oss oerhört viktigt att Guillou vill sätta sitt namn på filmen. Det har underlättat finansieringen enormt."³¹ Arbetet med att uppvakta finansiärer bygger mycket på känsla och erfarenhet.³² En av de viktigaste finansiärerna var SFI, vilka representerades av en filmkonsulent. Mötet mellan SFI och producerande bolag följer ett relativt standardiserat mönster där filmkonsulenten i projekteringsfasen har möten med producent och

²² Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

²³ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-03-30.

²⁴ Kontraktsvillkor enligt avtal med Peter Flinth, 2006.

²⁵ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-03-30.

²⁶ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

²⁷ Sjöo, Bodil, CFO SF, 2008-05-28.

²⁸ Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

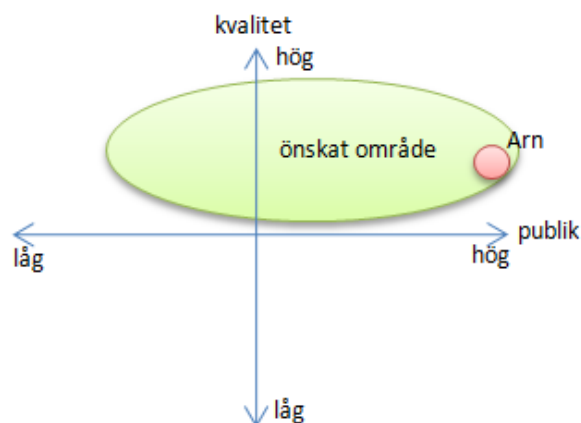
²⁹ Molin, Leif, producent Sverige och Skottland, 2008-04-30.

³⁰ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

³¹ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

³² Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

regissör för att bedöma filmens potential.³³ Filmkonsulenten Gustafsson bedömer "[m]anus i första hand, sedan regissören, manusförfattaren, producenten, produktionsbolaget, teamet, fotografen. Jag tittar mycket på att filmen har en tydlig identitet, det vill säga att de som jobbar med projektet vet vad det är för film de ska göra. Identiteten är extremt viktig."³⁴ Vidare betonar Gustafsson vikten av ett bra samarbete inom teamet och gemensamma mål. "Verkar de kunna samarbeta? Har de en gemensam vision? Jag bedömer om producent och regissör kan hålla ihop när det är snöstorm."³⁵ Gustafsson talar också om en trade-off mellan konstnärlighet och lönsamhet i en filmproduktion. "Man måste uppnå en viss nivå av konstnärlighet, men om det är för konstnärligt så är det filmer som drivs med förlust. Det är en avvägning och vi måste producera filmer som vi tror kommer vara lönsamma."³⁶ Denna kompromiss har lett fram till en tvådimensionell investeringsmodell med kvalitet på ena axeln och publik på den andra. Med kvalitet avses ett genomsnitt av recensioner justerat för festivalpoäng³⁷. Filmens kommersialiserbarhet beaktas genom en uppskattning av publiksiffran. Modellen saknar således helt avkastningskrav för SFI.³⁸ Arn placerades högt avseende publiksiffra och på en högre medelnivå avseende kvalitet.³⁹ Se figur nedan.



Figur 5. Varje film som söker bidrag hos SFI placeras i ovanstående tvådimensionella investeringsmodell.

Källa: Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

För att hantera kompromissen mellan konstnärlighet och kommersialiserbarhet har SFI ett gränsvärde avseende kvalitet, vilket måste uppnås oavsett publikambitioner. Gustafsson uttrycker att "[d]et måste vara [viss] kvalitet på alla filmer, även om de har ambitionen att nå en bred publik."⁴⁰ Gustafsson menar att SFI genom sina kvalitetskrav höjer den konstnärliga kvaliteten på svenska filmer.⁴¹

Gustafsson diskuterar även andra investerares syften med investeringar i filmproduktioner och poängterar att politik spelar en viktig roll. Han menar att TV har ett intresse av att få in svensk film i tablån, samt att Film i Väst avser driva produktionen till sin region. De politiska intressena får konsekvenser för investerarnas beteende. "Därför agerar de inte som rent kommersiella investerare. Om de får tillbaka sina pengar eller inte, har inte så stor betydelse. Det viktiga är att de får den film de vill ha."⁴² Även SF:s ekonomichef intygar att finansiärerna har stort inflytande och att de driver en

³³ Gustafsson var inte konsulent då stöd beviljades Arn. Den aktuella konsulenten finns inte kvar på SFI, utan Gustafsson beskriver processen utifrån hur han arbetar.

³⁴ Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

³⁵ Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

³⁶ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

³⁷ Med festivalpoäng avses en subjektiv bedömning där olika festivaler rankas olika högt.

³⁸ Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

³⁹ Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

⁴⁰ Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

⁴¹ Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

⁴² Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

politisk agenda. "Vissa finansiärer är ju intresserade av att man lägger inspelningarna i deras regioner ... och vissa av dem har väldigt stort inflytande."⁴³ Manus fick således skrivas om och justeras ett antal gånger utifrån vissa finansiärers konstnärliga, politiska och även finansiella faktorer. Inspelningsplats var en av de faktorer som finansiärerna påverkade, liksom varifrån statister skulle anställas. Även rollistan påverkades av finansiärernas synpunkter, vilket de konstnärliga ledarna uttrycker visst missnöje med. "En tysk samproducent ville ha inskrivit i kontraktet att vi skulle leta efter "look-a-likes" till Heath Ledger och Scarlet Johansen. Det är ju ytterst tveksamt om det är vettigt men de som investerar stora pengar vill ha en trygghet."⁴⁴ Synpunkterna kunde också vara mycket detaljerade, vilket var fallet när den ansvarige konsulenten på SFI krävde att SF skulle ändra manus så att det framgick att Arn suttit på en hästrygg redan sedan ett års ålder istället för sedan sex års ålder, på grund av att det ansågs mer troligt.⁴⁵

I produktionsstarten var SVT en av finansiärerna men de valde till följd av en konflikt att lämna projektet och ersattes då av TV4. Att TV4 blev delaktiga först efter inspelningen, medförde att de inte kunde delta i diskussionerna under projekteringen. Producenten på TV4, Niva Westin-Dahl, menar dock att de i normala fall har synpunkter på produktionen i projekteringsfasen och att de då bevakar de kommersiella intressena. "Kvaliteten ska ge ... en stor tittarskara."⁴⁶ Inom Arn har TV4 bland annat drivit igenom att projektet även skulle resultera i en tv-serie och manus fick således anpassas därefter.⁴⁷

Samtidigt som det arbetades med att ta fram ett manus som alla i den kreativa kärngruppen var nöjda med, pågick alltså arbetet med att uppvakta och förhandla med finansiärer med hjälp av manus, produktionsplan och budget. Stödet från SFI hade större betydelse än den rent ekonomiska, genom att det gav filmen en legitimitet som underlättade förhandlingarna med övriga finansiärer.⁴⁸ I Arn uppgick institutionella stöd från de nordiska filminstituten till cirka 20 procent av den totala budgeten, med Svenska filminstitutet som största bidragsgivare. En lika stor andel av finansieringen utgjorde förhandsförsäljningen av visningsrättigheter. Resterande del, förutom sponsring om två procent, stod producenterna av filmen för. Arn är en så kallad samproduktion, vilket innebär att flera produktionsbolag gick samman och fördelade den ekonomiska risken med hjälp av avtal. SF var ytterst ansvariga för budgeten och stod för cirka 25 procent av finansieringen. "Det är SF som tar den totala risken. Om budgeten är på 2 miljoner och projektet kostar 2,2 miljoner är det SF som står för de resterande pengarna och ingen annan."⁴⁹ I tabellen nedan åskådliggörs i stora drag finansieringsstrukturen i Arn.

Samproducenter	Stöd/bidrag (20%)	Visningsrättigheter (20%)	Sponsring
SF AB (25%)	Svenska filminstitutet	Nordiska länder	Övriga
Sheba Production Ltd.	Danska filminstitutet	Telepool, Tyskland	
Film i Väst	Norska filminstitutet		
TV 4	Finska filminstitutet		
	Lokalt svenskt stöd		

Tabell 2. Tabellen beskriver i grova drag finansieringsstrukturen för Arn. Cirka en femtedel utgjordes av bidrag.

Källa: Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

4.4.3 Gemensam målsättning tog form

Under projekteringsfasen skulle filmens mål ta form, och filmen skulle få en identitet. Eftersom konsulenten Gustafsson använder identiteten som ett kvalitetsmått i sin bedömning av ett

⁴³ Sjöo, Bodil, CFO SF, 2008-05-08.

⁴⁴ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

⁴⁵ Konfidentiellt internt dokument.

⁴⁶ Westlin Dahl, Niva, producent TV4, 2009-03-27.

⁴⁷ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

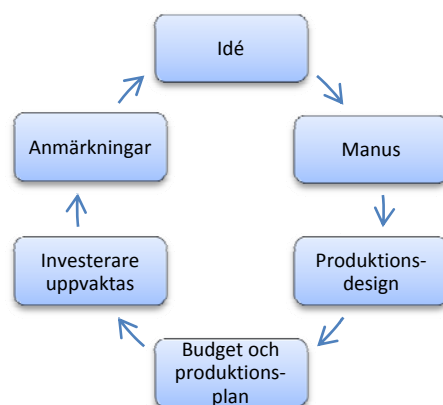
⁴⁸ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

⁴⁹ Sjöo, Bodil, CFO SF, 2008-05-08.

filmprojekts potential, har han en klar bild av vad han letar efter i en produktion.⁵⁰ Målet med Arn var dock inte klart för alla inblandade. En medarbetare i kärnteamet uttrycker det som att "[d]et övergripande målet med Arn var egentligen ganska oklart."⁵¹ Inom Arn blev det tydligt att det är komplext att formulera mål med en kreativ produktion. "Målet att göra en bra film är subjektivt. En del tycker att en bra film är att sälja många biobiljetter."⁵² En annan medarbetare medger att målsättningen är svår att definiera, men att det i grund och botten handlar om lönsamhet.⁵³ Gustafsson menar att producenterna har låg förståelse för vad marknaden vill ha och således producerar en produkt utan vetskap om dess marknadspotential, samt utan en klar lanseringsplan.⁵⁴

Med anledning av Arns diversifierade målbild ställdes stora krav på den kreativa producentens förmåga att kompromissa. "Jag [Bergendahl] måste vara en väldigt bra politiker för att tillgodose både finansiella och konstnärliga intressen. Man kan säga att det är lite kohandel mellan konstnärliga, politiska och finansiella intressen, men det finansiella är det tyngsta och självklart är målet att göra en lönsam film."⁵⁵ En av projektets viktigaste kreativa roller, regissören Flinth, uttrycker ett missnöje med finansiellt fokus inom filmproduktion. Han menar att "... filmmiljön i Skandinavien har utvecklat sig på så sätt att biljettantalet är viktigare än filmens innehåll."⁵⁶ Flinth anser att kvalitet är att ha en bra historia som berättas på ett spännande sätt.⁵⁷ Vissa medarbetare menar att det kan vara svårt att tillgodose både målet att göra en bra film och att samtidigt vara lönsam. Utmaningen för en producent är ofta just att kombinera ekonomiska resurser (hålla ner kostnaderna utifrån givna budgetramar) med att få utlopp för det konstnärliga – och på så sätt göra en bra film, som man vill stå för och lämna efter sig.

När slutligen konstnärliga mål genom manus och tilltänkt produktionsdesign var samstämmiga inom kärnteamet, och finansiärerna accepterat budget, produktionsplan och manus, kunde produktionsbeslut tas av SF. Eftersom Arn var ett högkostnadsprojekt, togs produktionsbeslutet av SF:s styrelse i samråd med representanter från SF:s ägare Bonnier.⁵⁸ Figuren nedan illustrerar den process med vilken de konstnärliga, politiska och finansiella intressena fann en balans, vilket möjliggjorde förproduktionens påbörjan.



Figur. 6. Figuren illustrerar aktiviteterna i den iterativa process som pågick tills investerare, producent och regissör hade hittat en balans mellan konstnärliga, politiska och finansiella mål.

⁵⁰ Gustafsson, Peter, långfilmskonsulent, Svenska Filminstitutet, 2009-03-13.

⁵¹ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

⁵² Hanson, Micke, regiassistent, 2008-05-05.

⁵³ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-03-30.

⁵⁴ Gustafsson, Peter, långfilmskonsulent, Svenska Filminstitutet, 2009-03-13.

⁵⁵ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-03-30.

⁵⁶ Dagens Nyheter, "Publiksiffrorna styr dagens filmproduktion", 2008-10-09.

⁵⁷ Flinth, Peter, regissör, 2009-03-18.

⁵⁸ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-03-30.

4.5 Förproduktion

Under förproduktionen skulle allt planeringsarbete inför själva inspelningen ske, vilket lade grunden för produktionens utfall. Producenten i Skottland, Leif Molin, betonar vikten av denna planering. "Det är som att rikta en kanon. När skottet väl är avlossat [produktionen påbörjad] är det för sent eller i alla fall mycket svårt att ändra riktning."⁵⁹

4.5.1 Projektgruppen bildades

I denna fas växte teamet genom att nyckelroller och undergruppschefer anslöt. Produktionsdesigner, producenter, produktionsledare, A-foto, scripta med flera rekryterades en efter en. Inom Arn var rekryteringen och anställningsögonblicket avgörande för produktionen. "Det är där heliga förbund ingås och målsättningar och förutsättningar påverkas och bestäms."⁶⁰ Urvalet av dessa nyckelroller skedde på samma vis som under projekteringsfasen, men med mer fokus på personliga aspekter. Individernas rykte och tidigare samarbete var således av stor vikt. "I princip alla som vi kontaktar i denna fas har vi tidigare arbetat med och gemensamt för dem alla är att de är otroligt duktiga och erkända [i branschen]".⁶¹ Det var viktigt att rätt medarbetare, med en personlighet som passade projektet, rekryterades för att passa in i den lilla grupp som kom till under projekteringen.⁶² Medarbetarna valdes mycket utifrån lust, engagemang och hur mycket de brinner för film och det aktuella filmprojektet.⁶³ "Vi tycker om dem vi rekryterar, vi gillar dem."⁶⁴ Enligt producent Molin var nätverket viktigt i valet av medarbetare. "Branschen är liten. Alla känner alla och missköter man sig är man rökt inför nästa produktion."⁶⁵ I en produktion som Arn "[...] måste man [också] ha stöd av bra medhjälpare, disciplin och militärordning, men med good spirit. Om det inte finns en duktig och erfaren produktionsledning blir det inga kassasuccéer och inga fler uppdrag för regissören."⁶⁶ Att välja bra medarbetare som brann för Arn var väsentligt för att produktionen skulle bli lyckad.⁶⁷ "Att alla är oerhört engagerade och brinner för sin roll och uppgift är avgörande."⁶⁸

4.5.2 Målet konkretiserades och förfinades

När de nya medarbetarna anslutit, var det viktigt att de hittade in i projektets mål och filmens identitet. Gustafsson menar att en tydlig identitet underlättar arbetet med att nå målkongruens. " ... om identiteten är tydlig, då finns det ingen tvekan om vad som gäller. Det har med gruppdynamik att göra."⁶⁹ Det viktiga och komplexa arbetet med att förmedla filmens känsla genomfördes i flera steg med utgångspunkt i kärnteamet. "Först försöker vi förmedla känslan till undercheferna [nyckelrollerna] och de försöker i sin tur förmedla denna känsla till sina medarbetare. Branschen håller koll på varandras filmer och arbeten och har gemensamma referenser."⁷⁰ Under de veckovisa stormötena försökte regissören huvudsakligen "[...] förmedla sin idé och känsla för målet med Arn genom att berätta, skissa och visa bilder."⁷¹ Det var inte bara under de formella mötena som målet diskuterades. Målet utvecklades även inom ramen för mer informella möten. "Vi träffas och umgås och gör det under hela produktionen så spiriten för Arn och målet med Arn växer egentligen under hela produktionen. Vi tar fram bilder från tidningar och visar varandra och [...] [s]tämmer av med varandra hela tiden."⁷² Medarbetarna läste också manus, gjorde research, och provfilmade för att hitta filmens känsla.⁷³ På så vis skapades en ram inom vilken de kunde vara kreativa. Kontinuerliga

⁵⁹ Molin, Leif, producent Sverige och Skottland, 2008-04-30.

⁶⁰ Molin, Leif, producent Sverige och Skottland, 2008-04-30.

⁶¹ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

⁶² Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2009-04-29.

⁶³ Dagens Nyheter, "Publiksiffrorna styr dagens filmproduktion", 2008-10-09.

⁶⁴ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

⁶⁵ Molin, Leif, producent Sverige och Skottland, 2008-04-30.

⁶⁶ Dagens Nyheter, "Publiksiffrorna styr dagens filmproduktion", 2008-10-09.

⁶⁷ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

⁶⁸ Hanson, Micke, regiassistent, 2008-05-05.

⁶⁹ Gustafsson, Peter, filmkonsulent SFI, 2009-03-13.

⁷⁰ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

⁷¹ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

⁷² Flinth, Peter, regissör, 2009-03-18.

⁷³ Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

avstämningar inom teamet underlättade därmed kontroll av att projektet utvecklades i rätt riktning.⁷⁴ Målet med Arn växte således fram och utvecklades under förproduktionen. Utöver det gemensamma målet fanns även individuella mål, vilket huvudrollsinnehavaren Nätterqvist ger uttryck för. "Jag ska ju leverera huvudkaraktärens trovärdighet, om jag inte gör det så faller hela projektet."⁷⁵

Vissa upplevde att det i början av förproduktionen fanns en pågående konflikt mellan det ekonomiska och det kreativa lägret avseende detaljerna. I slutet av förproduktionen hade meningsskiljaktigheterna dock lagt sig.⁷⁶ Konstnärliga mål hade harmoniserats med finansiella mål och hela teamet blev alltmer överens om hur produktionen och filmen skulle skapas – förfinande mål och en övergripande identitet hade utvecklats. Ett exempel på hur identiteten växte fram under förproduktionen är hur teamet enades om att filmen skulle vara "... så tidstypisk som möjligt men ändå visuell och utgå ifrån manus."⁷⁷ Till följd av den framvuxna identiteten används armborst i filmen trots att de inte fanns på 1100-talet utan började användas först 100 år senare. De fick vara med eftersom de är en del av Guillous manus och är visuellt viktiga.⁷⁸

4.5.3 Planering

På grund av påtryckningar från finansiärer fick produktionen Arn förkortas med cirka ett år relativt teamets önskemål, och det var framför allt under förproduktionen som mer tid hade behövts.⁷⁹ "Sex månader var alldeles för kort, men eftersom vi tidigare lovat SVT [vars kontrakt senare togs över av TV4] och skrivit kontrakt om att första Arn-filmen av de två skulle visas i tv redan julen 2008 och eftersom de gick in med en så stor slant var vi tvungna att anpassa produktionen efter detta."⁸⁰ Även andra finansiärer hade önskemål om tidig produktionsstart. "De som redan gått in med pengar förväntar sig att det ska dra igång så snabbt som möjligt. När all finansiering var på plats blev det ett väldigt tryck på tillställningen."⁸¹ Många anser att det är viktigt att ha gott om tid i en filmproduktion och uttrycker en känsla av stress när de talar om planeringen av Arn.⁸² "Tiden var alldeles för knapp. Det var uppenbart redan innan produktionen hade satt igång. Alla visste det. Men hade man stannat upp då och förlängt förproduktionen hade nog filmen aldrig blivit av – därför blundade man för detta och gjorde så gott man kunde."⁸³ De ekonomiska restriktionerna och tidspressen fick konsekvenser för projektet. Exempelvis reducerades antalet hästar i stridsscenerna vilket tvingade Asp att anpassa det konstnärliga arbetet. Lösningen blev mer närbilder och således blodigare scener. "Detta stred mot mitt konstnärliga mål, men jag hade inget val."⁸⁴ Således har Arns förproduktion och produktionsplan till stor del styrts av kommersiella intressen. "Vi var tvungna att ge projektet en flygande start. Det fanns inte tid till någon detaljerad planering."⁸⁵ SF kom att lida både ekonomiskt och konstnärligt på grund av detta kommersiella påtryck. Framför allt resulterade den korta förproduktionen i att man underskattade vissa kostnader. Hade SF haft längre tid för förproduktion hade de möjligen kunnat spara 30 miljoner genom att hitta bättre lösningar. "Nu var tiden så kort [och] vi hade kanske behövt mer tid på oss att hitta riktigt bra och lämpliga skådespelare. Nu var vi tvungna att ta vissa skådespelare som kanske inte var helt hundra, men vi hade helt enkelt inte tid att hitta bättre lösningar i vissa avseenden. Det fick ekonomiska konsekvenser."⁸⁶ Alla inblandade är dock inte övertygade om att tidspressen och de ekonomiska restriktionerna hämmar det kreativa arbetet. "Ekonomiska begränsningar kan förvisso hämma mitt konstnärliga tänk men jag tycker nog

⁷⁴ Flinth, Peter, regissör, 2009-03-18.

⁷⁵ Nätterqvist, Joakim, huvudroll (Arn Magnusson), 2008-04-29.

⁷⁶ Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

⁷⁷ Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

⁷⁸ Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

⁷⁹ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

⁸⁰ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

⁸¹ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

⁸² Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05, Ahlén, Emil, produktionskoordinator, 2008-04-28.

⁸³ Hanson, Micke, regiassistent, 2008-05-05.

⁸⁴ Hanson, Micke, regiassistent, 2008-05-05.

⁸⁵ Marnell, Jan, producent Marocko, 2008-05-09.

⁸⁶ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

att det är tvärtom faktiskt. Jag tvingas använda min fantasi och komma på lösningar utifrån givna förutsättningar och resurser.”⁸⁷ Även den exekutiva producenten tror att vissa begränsningar kan ha positiv verkan. ”Ibland om vi har en skicklig regissör så kan man till exempel göra en neddragning till det bättre, men det kan riskera det konstnärliga. Det finns ett roligt exempel med Anna Asp [produktionsdesigner] där hon löste en neddragning på ett otroligt snyggt sätt. Det är scenen där Arn vaknar upp hos fienden och dukar fladdrar framför kameran istället för att göra en dyr bakgrundsdekor. Begränsningar utmanar ofta kreativa och konstnärliga personer.”⁸⁸

4.5.4 Koordinering och styrintstrument

Produktionen Arns omfattning ställde stora krav på koordinering men planeringen utfördes ändå i enlighet med filmindustrins tradition.⁸⁹ Under projekteringsfasen utarbetades grunden till två viktiga dokument – produktionsplanen och budgeten, vilka under förproduktionen förfinades genom att i varje detalj gå djupare. Budgetens yttre gräns kunde inte ändras efter att finansieringskontrakten färdigställts⁹⁰ och därmed satte budgeten den konstnärliga ambitionsnivån.⁹¹ Däremot gjordes omallokeringar inom ramen för budgeten, i syfte att höja filmens kvalitet. Budgeten utgjorde således projektets yttre ram medan filmens innehåll och tidsplan reglerades i produktionsplanen. ”Produktionsplanen guidar oss i vad som måste göras under projektets gång och under inspelning. Den är dock inte fast utan förändras allteftersom saker och ting i verkligheten förändras.”⁹² Produktionsplanen är en plan för hela projektet med flera delmål och avstämningspunkter. Som komplement till produktionsplanen arbetades även en inspelningsplan fram, vilken i detalj beskrev varje dagstagnation och dess scener.⁹³ De nytillkomna medarbetarna bidrog med sina specialistkunskaper i arbetet med inspelningsplanen. Framför allt bidrog de med kunskap om tidsåtgång för de olika aktiviteterna. Inspelningsplanen var nödvändig för att hantera koordinering av alla inblandade parter, samt för att ha kontroll på tidsplanen. ”Det krävs att man har en klar [inspelningsplan] och är väl förberedd när man ska leda många människor vid en filminspelning”, förklarar Flinth.⁹⁴ Inför inspelningen styrde Flinth sitt team främst genom att ha ett team som han kunde lita på, och som han kunde lämna över uppgifter på.⁹⁵ Huvudrollsinnehavaren Nätterqvist belyser vidare vikten av att inför inspelningen ha lärt känna de andra medarbetarna för att kunna leverera det konstnärliga målet. ”... [D]et kan vara svårt om man inte har lärt känna varandra. Förtroende är viktigt och att man ska trivas i den konstnärliga miljön tycker jag är det viktigaste.”⁹⁶

4.5.5 Undergrupper tog form

I slutet av förproduktionen växte teamet till att omfatta omkring 100 medarbetare. Assistenterna till de olika nyckelrollerna anslöt under förproduktionens sista vecka. Merparten av dessa medarbetare ingick i respektive nyckelrolls nätverk.⁹⁷ ”Anställer man en fotograf så får man hela hans team på köpet, vilket underlättar mycket för produktionsledaren då han endast behöver kommunicera med fotografen.”⁹⁸ Även produktionsdesignern kan bekräfta att hon brukar ta med sig de medarbetare hon är van att arbeta med.⁹⁹ Inte alla kände varandra från början i dessa undergrupper men ”... om man inte känner varandra från början så gör man definitivt det efter ett par dagar i och med att man jobbar så tätt inpå varandra.”¹⁰⁰

⁸⁷ Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

⁸⁸ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

⁸⁹ Nätterqvist, Joakim, huvudroll (Arn Magnusson), 2008-04-29.

⁹⁰ SF har dock möjlighet att utöka budget, men måste då själva stå hela denna ökade risk själva.

⁹¹ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

⁹² Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

⁹³ Inspelningsplan, Arn - Tempelriddaren/Riket vid vägens slut.

⁹⁴ Dagens Nyheter, ”Publksiffrorna styr dagens filmproduktion”, 2008-10-09.

⁹⁵ Flinth, Peter, regissör, 2009-03-18.

⁹⁶ Nätterqvist, Joakim, huvudroll (Arn Magnusson), 2008-04-29.

⁹⁷ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2009-04-29.

⁹⁸ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

⁹⁹ Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

¹⁰⁰ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

4.6 Produktion

I produktionsfasen genomfördes inspelningen och teamets storlek varierade mycket. "En del dagar har vi bara några få på inspelningsplatsen, men en del dagar har vi flera hundra statister och massor med hästar."¹⁰¹ Detta är den mest kritiska och kostsamma fasen av projektet. En inspelningsdag kostar mellan 500 000 och 1 000 000 kronor.¹⁰² Tidschemat var under inspelningen pressat till följd av påtryckningar från finansörer och "[a]lla i teamet jobbar dag och natt om det behövs."¹⁰³ På grund av den stora pressen var det i denna fas viktigt att alla visade ett stort engagemang. "Vi är alla committade till att göra film. Det finns inget utrymme för misstag och alla är beroende av varandra."¹⁰⁴

4.6.1 Koordinering

Under inspelningsfasen växte koordineringsbehovet till följd av det stora antalet inblandade och de stora kostnaderna. Svårast i koordineringen var "alla människor".¹⁰⁵ Produktionskoordinatören Ahlén menar att det ibland är svårt att styra en filmproduktion. "Olika människor, olika åsikter, olika krav (särskilt från skådespelare) är svåra få ihop."¹⁰⁶ Westlin-Dahl på TV4 menar att filmbranschen arbetar enligt ett "[...] [v]äldigt inarbetat system och man arbetar efter kutym."¹⁰⁷

Koordinering mellan de organisatoriska nivåerna

Som en följd av det ökade koordineringsbehovet antog projektet en mer hierarkisk organisation. Kärnteamet styrde undergrupperna genom att nästan uteslutande kommunicera med undergruppernas chefer – nyckelrollerna. Filmens mål kommunicerades från kärnteamet och nyckelrollerna hade sedan som uppgift att kommunicera detta mål nedåt inom sitt team. Det viktiga var att bygga upp en känsla kring vad som skulle åstadkommas – filmens identitet. Huvudrollsinnehavaren Nätterqvist beskriver organisationens hierarki i denna fas. "Det är långt mellan lagdelarna. Producentteamet och den organisationen är ganska långt ifrån oss skådespelare. De kommer ju ut ibland och säger hej men inte mycket mer."¹⁰⁸

Koordinering inom kärn- och projektteamet

I projektets centrum såg koordineringen annorlunda ut. Många av nyckelrollerna och cheferna för de olika funktionsbaserade undergrupperna visste inte vem som var deras chef och det var ingen som direkt kontrollerade att deras jobb genomförts. "Producenten detaljstyr ej så det blir inga konflikter kring mitt arbete. Jag får en bestämd budget som jag initialt möjligen kan påverka lite grann."¹⁰⁹ Däremot var det viktigt att alla följde budgeten och inspelningsplanen. "De inblandade parterna har rätt stort utrymme så länge de är klara med saker på utsatt tid."¹¹⁰ Asp förklarar hur hon såg på koordineringen under produktionsfasen: "Jag och de andra vet inte vem som är ansvarig chef, men jag har mest kontakt med regissören och producenten ibland. Jag rapporterar inte till någon speciell. Det finns inte någon sådan tradition inom film. Alla följer inspelningsplanen och planerar sitt jobb därefter."¹¹¹

Koordinering inom undergrupperna

Efter att identiteten spridits ner i undergrupperna visste alla medarbetare i stort sett vad de skulle göra och arbetet fortlöpte utan direktstyrning eller regler. Styrningen var till stor del informell eftersom man inom teamet, på grund av tidigare samarbete, hade stort förtroende för varandra.¹¹²

¹⁰¹ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

¹⁰² Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

¹⁰³ Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

¹⁰⁴ Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

¹⁰⁵ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

¹⁰⁶ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

¹⁰⁷ Westlin Dahl, Niva, producent TV4, 2009-03-27.

¹⁰⁸ Nätterqvist, Joakim, huvudroll (Arn Magnusson), 2008-04-29.

¹⁰⁹ Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

¹¹⁰ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

¹¹¹ Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

¹¹² Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

Det är tydligt att relationerna mellan medarbetarna är viktiga inom en filmproduktion. "Alla känner alla och är alla är till viss del beroende av varandra. Hela tiden skapas nya relationer."¹¹³ En intervjuad beskriver undergrupperna som att "[...] de känner varandra väldigt väl, de är som små familjer."¹¹⁴ Arbetsuppgifterna överlappade ofta, vilket ledde till nära samarbete inom grupperna. "Man jobbar oerhört tätt [...] inpå varandra under en produktion."¹¹⁵ Enligt Bergendahl sparas lärande inom dessa undergrupper genom de arbetssätt som blir rutin.¹¹⁶ Då koordinerings- och anpassningsbehovet under produktionsfasen var stort, var det viktigt att alla medarbetare var engagerade. "Det är passionerade människor som jobbar med film, de älskar vad de gör. Folk sliter dag och natt för att komma dit man ska."¹¹⁷ Nätterqvist betonar att detta kom tydligt till uttryck inom denna produktion.¹¹⁸

Koordinering av övriga medarbetare

I projektets periferi, där tjänster och tydliga produkter köptes in från externa parter, fanns inte någon direkt koppling till de konstnärliga ställningstagandena i filmen. Kontakten med dessa parter var ofta begränsad till en kortare tid och styrningen var därför mer formell och direkt. Bergendahl förklarar hur man inom produktionen tänkte kring dessa relationer. "Hästkötare, statister med flera behövde bara göra vad de blev tillsagda. Andra aktörer såsom cateringfirmor eller chaufförer, köpte vi in från marknaden. De visste knappt vad filmen handlade om."¹¹⁹

Koordinering på olika sätt i Marocko och i Sverige

I Marocko såg styrningen till stor del annorlunda ut än på övriga inspelningsplatser och många medarbetare rekryterades utanför det sedvanliga svenska filmnätverket. Marnell, ansvarig producent för Marocko, menar att han arbetade med väldefinierade ansvarsområden och att detta var styrkan med produktionen i Marocko. Han menar att den formella strukturen bidrog till en ansvarsfördelning som var tydlig för alla inblandade, och att detta underlättade arbetet. "Trots att jag bröt benet och inte kunde fullfölja, var det lätt att ersätta mig och låta produktionen fortgå enligt inspelningsplanen utan avbrott."¹²⁰ Den exekutiva producenten Mardell förklarar den lyckade styrningen i Marocko med att planeringen inför denna inspelning var mer utförlig. "Vi var väldigt observanta för kostnadsbiten och vi var väldigt förberedda. Det var stora uppställningar, mycket hästar och slag. Därför hade vi en rädsla att spendera mycket pengar och vi planerade väldigt noggrant. Marocko är ett mycket bra exempel på hur planering inte behöver utesluta kvalitet."¹²¹ Mardell menar dessutom att den mer formella strukturen inte mötte motstånd från de konstnärliga individerna utan snarare försåg dem med arbetsro. "Teamet upplevde en väldig trygghet."¹²² Nätterqvist instämmer i denna bild genom sitt uttalande om hur han upplevde styrningen i Marocko. "I Marocko var inspelningen mycket mer välplanerad och alla var mer professionella. Jag slapp springa två kilometer för att hämta en sköld som inte var på plats."¹²³ Däremot upplever många intervjuade att det inte fungerade lika bra på de svenska inspelningsplatserna. Då planeringen var bristfällig blev den svenska inspelningen mer kostsam. "[D]et fanns missar i planeringen i Sverige. Manus var inte färdigt i tid. Det gavs inte tillräckligt utrymme och tid för planering. Vi hade kunnat spara pengar och det är inte säkert att det konstnärliga skulle ha blivit sämre."¹²⁴

¹¹³ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2008-04-24

¹¹⁴ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

¹¹⁵ Åström, Tobias, produktionsekonom, 2008-05-05.

¹¹⁶ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

¹¹⁷ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

¹¹⁸ Nätterqvist, Joakim, huvudroll (Arn Magnusson), 2008-04-29.

¹¹⁹ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

¹²⁰ Marnell, Jan, producent Marocko, 2008-05-09.

¹²¹ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

¹²² Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

¹²³ Nätterqvist, Joakim, huvudroll (Arn Magnusson), 2008-04-29.

¹²⁴ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

4.6.2 Styrinstrument

Under inspelningen var manus, budget och inspelningsplan de viktigaste styrinstrumenten, enligt produktionsekonomen Åström. "Manus och inspelningsplanen är som en bibel för oss."¹²⁵ Vidare menar Åström att budgeten var mycket detaljerad och specificerad och att den följdes upp kontinuerligt på kostnadsslagsnivå.¹²⁶ Om Åström fick indikationer på budgetöverdrag, tog regissören och den kreativa producenten tillsammans beslut om hur detta skulle lösas. "Samarbetet mellan mig [regissören] och Walle [den kreativa producenten] har fungerat mycket bra, då vi tycker och tänker på samma sätt. Vi har samma målsättning med filmen och det har därför varit mycket lätt att lösa problemen. Vi var väldigt synkroniserade och det gjorde att det flöt på bra hela tiden."¹²⁷ När en budgetavvikelse befarades, vidtogs åtgärder såsom manusförändringar, i syfte att förenkla eller ta bort scener utan att försämra dramaturgin.¹²⁸ Det är dock inte problemfritt för kärnteamet att fatta sådana här beslut. "De ute på plats förstår inte besluten och kommunikationen mellan de två lägren fungerar inte alltid så bra. De kreativa tycker att de på produktionskontoret beter sig som idioter som inte ger dem mer tid att göra ett bra konstnärligt arbete. De på produktionen tycker att de kreativa medarbetarna ute i funktionerna arbetar för långsamt och de har svårt att se varför saker och ting drar ut på tiden."¹²⁹

4.6.3 Uppföljning och ansvar

Inspelningens produkter var svåra att bedöma objektivt, vilket ledde till att den löpande uppföljningen blev relativt informell och subjektiv. Nyckelrollerna och undergruppernas chefer hade kontinuerliga veckomöten där de diskuterade scener, gick igenom vad som hade gjorts under veckan och vad som skulle göras nästa vecka. Löpande under hela produktionsfasen skedde informell rapportering dagligen mellan producenterna, regissören och produktionsekonomen.¹³⁰ Regissören förklarar att man inte kunde mäta medarbetarnas prestationer utan att "... man måste lita på att de gör det de ska. Vi kan exempelvis inte mäta om fotot är bra, det är mycket smak som styr. Den diskuterar vi tillsammans i projektgruppen, men det är jag som har det övergripande ansvaret."¹³¹ Även Nätterqvist betonar att mätningen av kvalitet i en sådan här produktion är problematisk. "Kvaliteten går inte att mäta - det går inte att mäta en upplevelse."¹³² Däremot menar TV4:s Westlin Dahl att man trots subjektiviteten oftast är överens om en viss lägsta nivå. Det är först då denna uppnåtts som subjektiviteten träder in. "Kvalitet är subjektivt, men alla i teamet kan nog hålla med om något är dåligt, om det är dåligt ljud eller hemsk musik."¹³³ Till skillnad från subjektiviteten i uppföljningen av de kvalitativa målen, var det betydligt lättare att följa upp de kvantitativa målen i form av kostnader. "Det är viktigt att de håller den budget som vi satt - det är möjligen det vi kan mäta."¹³⁴ Svårare var det dock att allokera ansvar för uppkomna avvikelser. När kostnaderna översteg vad som inom budgeten tillåts, var det ingen som tilldelades ansvaret för detta.¹³⁵

Inom filmindustrin är det ovanligt att koppla lönen till prestationen. "... [D]et finns inga vanliga incitament inom filmindustrin, men för regissör och författare kan man ha ett bonussystem."¹³⁶ Ett uttalande av Nätterqvist vittnar om att belöningssystemet i Arn var föga kommunicerat, samt att intresset för detsamma var lågt. "Jag förstår ingenting av det där med royalties. Mitt incitament är att alla känner och tycker att jag har gjort ett bra jobb."¹³⁷

¹²⁵ Åström, Tobias, produktionsekonom, 2008-05-05.

¹²⁶ Sjöö, Bodil, CFO SF, 2008-05-08.

¹²⁷ Flinth, Peter, regissör, 2009-03-18.

¹²⁸ Åström, Tobias, produktionsekonom, 2008-05-05.

¹²⁹ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

¹³⁰ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

¹³¹ Flinth, Peter, regissör, 2009-03-18.

¹³² Nätterqvist, Joakim, huvudroll (Arn Magnusson), 2008-04-29.

¹³³ Westlin Dahl, Niva, producent TV4, 2009-03-27.

¹³⁴ Flinth, Peter, regissör, 2009-03-18.

¹³⁵ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

¹³⁶ Mardell, Johan, exekutiv producent, 2009-03-25.

¹³⁷ Nätterqvist, Joakim, huvudroll (Arn Magnusson), 2008-04-29.

4.7 Efterproduktion

I projektets sista fas var redigeringen i fokus. Övriga medarbetare och undergrupper hade lämnat produktionen och även projektteamet minskade successivt. Kärnteamet var dock fulltaligt och ledde efterproduktionen till dess att projektet ansågs avslutat.¹³⁸ Vissa aktiviteter, såsom röstläggning, var av kreativ karaktär medan andra aktiviteter hade att hantera rutinuppgifter såsom ljudredigering. I denna fas fanns förvisso en deadline men "[...] nu är tid inte längre någon kritisk faktor och det finns gott om tid att försöka uppfylla de konstnärliga målen."¹³⁹ Trots att tidspressen var mindre i denna fas, fanns mycket att vinna på ett välkoordinerat arbete. Regissören Flinth anser att efterproduktionen har fungerat perfekt. "Producenten Peter Bengtsson hade koordinerat allt i förväg och haft en väldigt god planering. Han tog till skillnad från andra producenter 100 procent ansvar och hade realistiska förväntningar på vad som var möjligt att uppnå."¹⁴⁰ Även i denna fas fanns dock konflikter och regissören uttrycker vid ett tillfälle i ett internt dokument att projektet är en aning kaotiskt, utan mål eller riktning. En del av konflikterna i denna fas bestod i att återigen balansera konstnärliga och finansiella mål. Då finansiärerna på nytt blev inblandade, kunde de ha krav på förändringar efter att ha tittat på och utvärderat olika versioner av filmerna. TV4 hade exempelvis många synpunkter på den grundläggande strukturen i filmen, men Westlin Dahl menar att man genom diskussioner har hittat en form som passar.¹⁴¹ Westlin Dahl värnade om att produktionen skulle vara anpassad för kommersiell TV men var tvungen att kompromissa med regissören för att reklamen naturligt skulle passa in i filmen. Hon menar därför att en stor grad av förståelse för övriga parter underlättade efterproduktionen. "Det blir ett stötande och blötande och väldigt många har varit inblandade i Arn [...], men jag tycker att vi löser dessa knutar ganska smärtfritt. Det finns en förståelse för varje part."¹⁴²

Projektorganisationen upplöstes successivt i takt med att olika milstolpar uppnåts. Sedan de två filmerna färdigställdes, påbörjades arbetet med att färdigställa tv-serien som ska visas i TV4. Först när denna produkt var levererad, kunde projektet anses avslutat. Projektets avslutningsfas blev således mycket utdragen.

4.7.1 Uppföljning

Det finns inom svensk filmindustri ingen tradition av varken formell utvärdering eller dokumentation av nya lärdomar.¹⁴³ Detta tror Bergendahl beror på att de medverkande redan har gått in i nya projekt när det aktuella projektet formellt avslutas.¹⁴⁴ Både Nätterqvist och Marnell tror att SF har en stor förbättringspotential i uppföljningen och att utvärdering skulle kunna förbättra framtida produktioner. Däremot menar Nätterqvist att en viss form av uppföljning sker informellt genom att man ringer till dem som man brukar arbeta med.¹⁴⁵ På samma tema menar Flinth att prestationer för vissa roller, men inte andra, får konsekvenser för fortsatt samarbete. "Om en film är dåligt regisserad, då får regissören inte fler jobb. Om en kameraassistent gör oskarpa bilder, då får han sparken. Men om en produktionsledare kör en filmproduktion ekonomiskt ur kurs, då fortsätter han glad till nästa film utan problem."¹⁴⁶ Detta uttalande vittnar om hur uppföljningen av budgeten upphörde när produktionsfasen lämnades. Som anledning till detta förfarande, nämns de stora osäkerhetsmomenten inom filmproduktion. "Vi har säkert haft flera tusen personer som har varit inblandade i det här. Det innebär även att det är många som beordrar olika saker från olika håll, det är snabba puckar. Så risken är ganska uppenbar att det kan gå över budget. Ju längre man kommer in i produktionen desto svårare är det att ha kontroll på det."¹⁴⁷ Som en kontrast till traditioner inom

¹³⁸ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

¹³⁹ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

¹⁴⁰ Flinth, Peter, regissör, 2009-03-18.

¹⁴¹ Flinth, Peter, regissör, 2009-03-18.

¹⁴² Westlin Dahl, Niva, producent TV4, 2009-03-27.

¹⁴³ Ahlén, Emil, produktionskoordinator SF, 2008-04-28.

¹⁴⁴ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2009-02-26.

¹⁴⁵ Nätterqvist, Joakim, huvudroll (Arn Magnusson), 2008-04-29.

¹⁴⁶ Dagens Nyheter, "Publiksiffrorna styr dagens filmproduktion", 2008-10-09.

¹⁴⁷ Sjöö, Bodil, CFO SF, 2008-05-08.

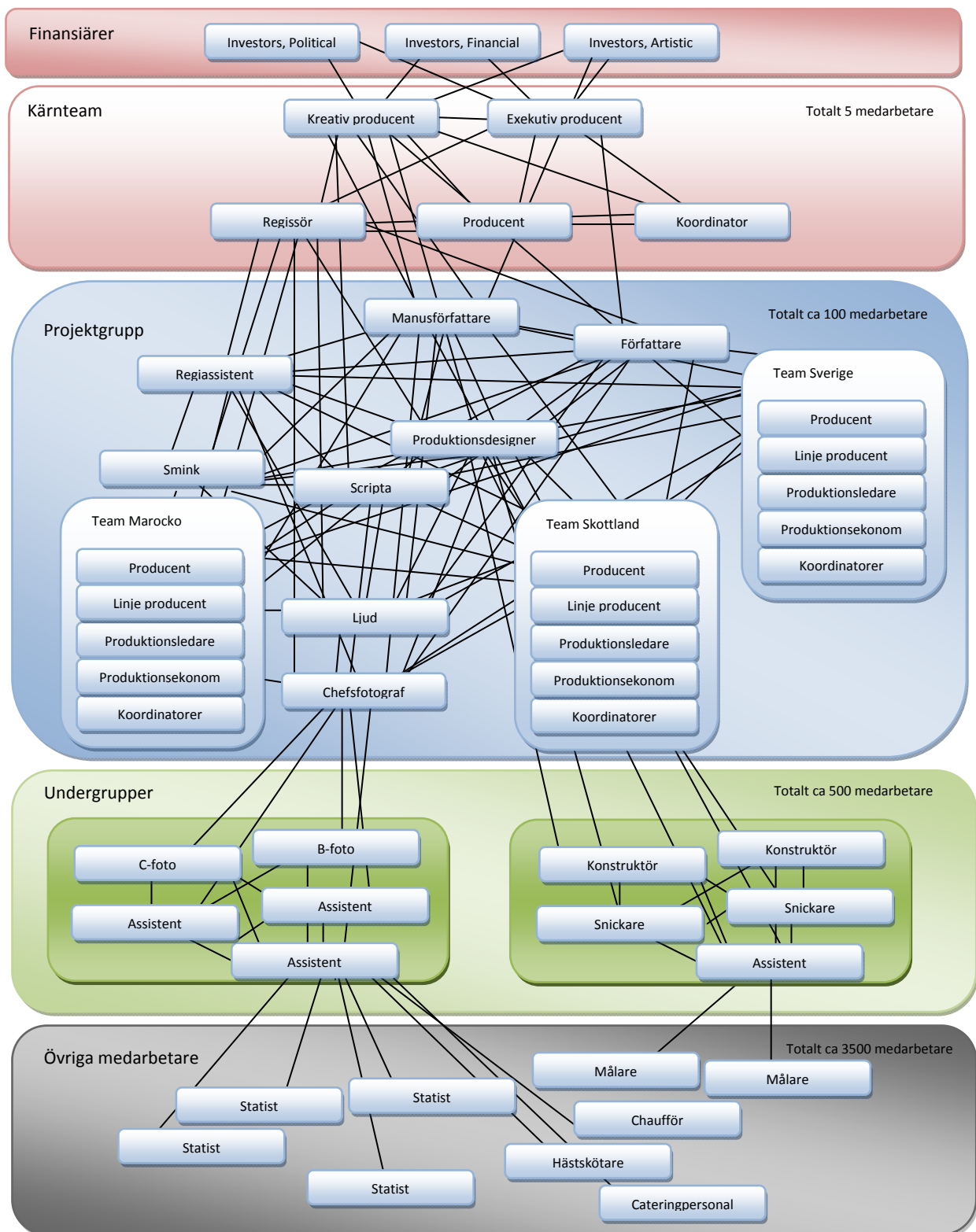
filmindustrin, är TV4 i egenskap av kommersiell kanal, mer fokuserad på att följa upp sina investeringar. Westlin Dahl menar att TV4, till skillnad mot exempelvis SF, i sina produktioner har en mycket formaliserad struktur för uppföljning. "Vi tar ut diagram, staplar och målgrupper och försöker koppla resultaten till produktionen. Vi ser när folk byter kanal och hur de betar sig och härleder det till produktionen och analyserar våra program hela tiden. På så sätt lär vi oss av detta till andra produktioner och kan bidra med detta i andra filmer som vi samproducerar."¹⁴⁸ Beträffande utvärderingen av investeringar som denna, menar Westlin Dahl att ett mer långsiktigt perspektiv är nödvändigt. "Det tar väldigt lång tid, det tar tio år innan vi får tillbaka det vi satsat. Men det ger ju så fantastiska tittarsiffror. Det ger annonsintäkter." Westlin Dahl menar vidare att filmbranschen kan lära sig en del av TV4:s sätt att anta ett marknadsperspektiv. "Om målet är att nå en bred publik tror jag att vi kan bidra med mycket kunskap. Att branschen fungerar som den gör hänger ihop med svensk filmtradition. Jag tror att det är ett väldigt nyttigt samarbete."¹⁴⁹ SF uttrycker själva att det behövs uppföljning och utvärdering. De vill kunna lära sig genom att titta på resultat av tidigare produktioner.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Westlin Dahl, Niva, producent TV4, 2009-03-27.

¹⁴⁹ Westlin Dahl, Niva, producent TV4, 2009-03-27.

¹⁵⁰ Bergendahl, Waldemar, kreativ producent SF, 2008-04-24.

4.8 Projektet Arns roller är sammankopplade i ett nätverk



Figur 7. Ovanstående figur illustrerar Arns nätverksorganisation, men tar endast upp vissa viktiga roller. Författarna har kategoriserat medarbetarna i fyra kategorier bortsett från finansiärerna. Figuren belyser även de mest viktiga informations- och kommunikationsvägarna i projektet.

5. Analys

Analysen inleds med att produktionen Arn, utifrån vårt teoretiska ramverk, definieras som ett kreativt projekt organiserat i en nätverkstruktur. Därefter appliceras den sammansatta modell som presenterats i det teoretiska avsnittet. I enighet med empirin, analyseras projektet i kronologisk ordning. Således studeras projektets fyra faser separat. Författarna avser förklara de koordineringsformer som används i varje fas, både inom de olika grupperna och mellan desamma. Utifrån vad som sägs om koordineringen, kommer även styrinstrumenten att analyseras närmare.

5.1 Arn är ett kreativt nätverksprojekt

Filmproduktionen Arn stämmer väl in på den definition av projekt som ges i Rozenes et al. (2006), genom att produktionen hade definierade start- och slutdatum samt en unik produkt. Dessutom kan projektets produkter enligt Gils et al. (2007) definition anses vara kreativa. Således har författarna definierat filmproduktionen Arn som ett kreativt projekt. Enligt intervjuerna har projektet följt "optimeringsskolan" till den del styrningen varit formell, genom att planering och schemaläggning varit i fokus. I termer av Söderlunds (2004) kategorier, återfinns filmindustrin bland projektekologierna eftersom många projekt drivs tillsammans av många företag. Projektet Arn bedrevs utanför en fast organisation, i samarbete mellan flera organisationer, individer och grupperingar. Således kan strukturen beskrivas som en nätverksorganisation. Det fanns ingen formell projektorganisation utan relationerna mellan de inblandade drevs av projektets behov i en informell struktur. Dessutom skapades projektet inom en industri som i sig kan betraktas som ett större nätverk, i likhet med Uzzis (1997) beskrivning av modeindustrin. Bergendahl nämnde även att det är viktigt att hitta personer som passar in i projektets karaktär, vilket påminner om Uzzis (1997) begrepp "stil". Då medarbetarna var av stor betydelse för projektets karaktär, var det viktigt att ha tillgång till denna implicita information som endast kan förmedlas genom nära sociala relationer. Enligt Uzzis (1997) teori ökar sannolikheten för att nätverk av nära sociala relationer uppstår då informationsflödet är implicit och anpassningsbehovet är stort. I ljuset av att Bergendahl nämner både behovet av komplex information och anpassning, låter således denna teori förklarar de nära sociala relationer som observerats inom Arn. Grabher (2002) menar att många problem inom projektekologier beror på avsaknaden av långsiktiga relationer, men sådana problem har inte funnit stöd i vår empiri. Trots att projektet bedrevs inom ramen för en tillfällig struktur, fanns många långsiktiga relationer inom det omgivande nätverket. Nätterqvists uttalande om att han inte bryr sig om monetära incitament utan drivs av att göra ett bra jobb och att uppfattas som kompetent, är i linje med vad Florida och Goodnight (2005) diskuterar angående kreativa talangers drivkrafter. Dessutom talar uttalandet för att det är viktigt att inom nätverket bygga ett rykte som signalerar kompetens. I flera avseenden ger fallstudien således stöd för Engwalls (2003) teori om projekt i kontext. Inte minst genom att många intervjuade har belyst vikten av tidigare samarbete samt gemensamma referensramar. Historiska aspekter, liksom den kontext i vilket projektet befinner sig, är således av uppenbar betydelse för hur styrningen i Arn såg ut. Projektet kan alltså inte bara ses som en nätverksorganisation, utan även som en del i ett större nätverk.

Enligt Söderlund (2004) spelar tillit en stor roll inom projektekologier, liksom förhållandet mellan projektet och dess omgivning. Tillit är ett begrepp som nämnts i flera intervjuer och i enighet med teorin har haft stor betydelse för det studerade projektet. Att Arns omgivning har haft betydelse för produktionen har också blivit tydligt genom uttalanden som att "nätverket är viktigt vid rekrytering". Söderlund (2004) hävdar att ryktet är en viktig faktor inom projektekologier, vilket också finner stöd i fallstudiens rekryteringsfas. De potentiella medarbetarnas rykte sågs inom Arn som ett kvitto på kompetens och förmåga till anpassning.

5.2 Projektering

5.2.1 Finansiärernas krav lade grunden

En förutsättning för att respektive finansiär skulle investera i projektet, var att dess specifika politiska och konstnärliga önskemål tillgodosågs i produktionen. I förhandlingsstadiet hade finansiärerna vissa explicita krav som ställdes mot en investeringssumma. I detta avseende var arbetet således inte kreativt. De politiska målen var lätta att formulera och utvärdera genom att exempelvis mäta antalet anställda från en viss region. Informationsbehovet avsåg således främst explicit information. Dessa mål kunde därför regleras i finansieringskontrakten, vilket enligt den teoretiska modellen implicerar marknadskoordinering. När relationen väl hade ingåtts, övergick arbetet till att bli mer kreativt. Finansiärerna hade kreativa synpunkter, vilka kärnteamet i sitt arbete hade att beakta i syfte att få finansieringen på plats. Mot bakgrund av den teoretiska modellen, impliceras således klankoordinering¹⁵¹. Implikationen finner i fallstudien stöd genom att diskussioner för att uppnå samstämmighet krävdes till den del arbetet var kreativt. Ett exempel på detta är kärnteamets möten med filmkonsulenten där filmens identitet och kvalitet diskuterades. Således uppvisar relationen mellan respektive finansiär och kärnteamet egenskaper från både klan- och marknadskoordinering, men med olika tyngdpunkt i olika skeden beroende på arbetets karaktär.

5.2.2 Rekrytering till kärnteamet

Kärnteamet lade grunden för projektet och bildade, genom sin centralitet i projektets relationer, nätverkets centrum. Relationerna var nära bland samtliga medarbetare i kärnteamet. Till grund för kärnteamets rekrytering låg enligt Bergendahl framför allt professionella faktorer såsom rykte avseende kompetens och trovärdighet i branschen, två faktorer som båda har kopplingar till vad som i teorin skrivits om nätverk. Enligt intervjuerna var det dock viktigare att genom sitt nätverk har kopplingar till personen i fråga, än att ha en nära personlig relation till densamma. Ett exempel på detta är att Flinth rekryterades trots avsaknad av tidigare samarbete. Att nära sociala relationer oftast initieras genom förmedling av en tredje part, kan således förklara detta förhållande.

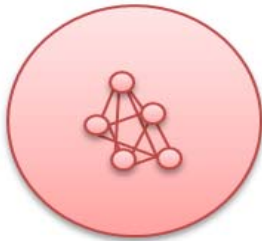
5.2.3 Koordinering inom kärnteamet

Arbetet med att uppvakta finansiärer genomfördes gemensamt av den exekutiva producenten och den kreativa producenten. Samarbetet dem emellan karaktäriserades av en viss osäkerhet på grund av att den process genom vilken finansiärer uppvaktades och förhandlades med, var svår att definiera. Bergendahl menar att arbetet krävde en hel del känsla, vilket implicerar en något diffus process. Finansieringsarbetet avsåg dessutom delvis kreativa processer. Mot bakgrund av den teoretiska modellen implicerar således kreativt arbete och diffusa processer klankoordinering. Enligt Singh (2008) kan en sådan klanstyrning växa fram ur exempelvis beteendemönster och erfarenheter. Detta är i linje med att arbetet i denna fas till stor del följt branschens normer och traditioner.

Efter att kärnteamet tagit del av finansiärernas produktkrav, började arbetet med att lägga grunden för projektet. Detta arbete innefattade att ta fram de grundläggande konstnärliga grundstommarna på vilka projektet skulle vila. Kärnteamets arbete blev således än mer kreativt till sin natur när filmens identitet skulle skapas. Uttalanden om att man tillsammans tittade på bilder och diskuterade, vittnar om att det var en kreativ process att nå en gemensam referensram för deltagarna i kärnteamet. För att möjliggöra en sådan kreativ process, som till sin natur var svår att definiera, behövdes enligt ovanstående resonemang klanstyrning. Enligt Singh (2008) är det viktigt att medlemmarna anpassar sin identitet till gruppens, för att klanstyrningen ska vara möjlig. I fallstudien rekryterades medarbetare utifrån att de passade in i teamet, vilket belyser vikten av att matcha individernas identitet med gruppens. Vidare menar Singh (2008) att klanstyrning genomförs genom socialt interagerande i organisationen, vilket i Arn främst skedde genom informella möten vid kaffeautomaten och genom snabba telefonsamtal.

¹⁵¹ Då klan nämns i analysen åsyftas den ekonomiska samsarbetsklanen, om inget annat explicit anges.

När man hade nått en grov plan för vad som skulle göras, minskade graden av osäkerhet och arbetet blev mindre kreativt eftersom det då handlade mer om att formulera riktlinjer för projektet. Kunskapen om de processer som då tog vid var större än kunskapen om de mer kreativa processerna. Arbetet övergick således till att bli mer formellt när ramen för målet var på plats. Ett exempel på den mer formella styrningen är att producenten bad manusförfattaren att skriva ett manus utifrån de riktlinjer som gemensamt arbetats fram, samt mot bakgrund av känslan i Guillous bok. I detta fall bestod riktlinjerna, förutom av de gemensamma referensramarna, av indelning i två filmer samt en tv-serie. Då arbetet var mindre kreativt och kunskapen om processerna högre, karaktäriserades arbetet av mer byråkratisk styrning där författaren uppmanades att följa instruktioner. Både regissören och den kreativa producenten övervakade arbetets fortskridande. Även i detta skede krävdes dock viss klanstyrning för att försäkra sig om att de kreativa målen tillgodosågs och för att lämna den frihet som de kreativa talangerna behövde. Vi ser här ett exempel på hur aktiviteterna kan delas upp i mindre delar och hur flera koordineringsformer kan vara närvarande inom samma relation, beroende på aktivitetens karaktär. Först krävdes kreativitet för att nå gemensamma mål, vilka senare genom riktlinjer fördelades byråkratiskt. Därefter krävdes återigen klanstyrning för att fostra kreativitet inom dessa riktlinjer, med avseende på detaljer i målformuleringen. Figuren nedan illustrerar kärnteamets del av nätverket.



Figur 8. Kärnteamet bildar nätverkets centrum

5.2.4 Styrinstrument i projekteringsfasen

Inom Arn var produktionsplanen och budgeten de mest fundamentala styrinstrumenten i projektets inledning. I likhet med vad Bradshaw (2008) förespråkar, byggdes produktionsplanen (projektplanen) upp stegvis av medlemmarna. Den produktionsplan som i projekteringsfasen visades upp för investerare och potentiella medarbetare, omarbetades senare allt eftersom projektet blev mer tydligt definierat. Produktionsplanen och budgeten visades i ett tidigt skede upp för de olika investerarna för att ligga till grund för en bedömning av projektets potential. Att kunna visa upp en plan för arbetet var således nödvändigt. I projektets tidiga fas utgjorde dokumenten en yttre ram för projektet, men dess betydelse för legitimitetsskapande ter sig viktigare än betydelsen som styrinstrument. Beteendet kan liknas vid fenomenet "window dressing", vilket avser att visa upp avancerade styrsystem för att skaffa legitimitet i sitt ledarskap. Då budgeten i ett filmprojekt enligt Gustafsson ofta justeras utifrån organisationens krav, och produktionsplanens detaljer utvecklades först i nästa fas, ter det sig som om styrinstrumenten främst avsåg skapa arbetsro åt projektet. Att det förfarande som Gustafsson talar om avseende budgetberäkningen inte leder till några konsekvenser efter projektslutet, talar för att förfarandet är norm inom filmbranschen. Dessutom var koordineringsbehovet, och således behovet av detaljerad styrning, på grund av fåtalet medarbetare litet i projekteringsfasen. De formella styrinstrument som användes i denna fas var främst avtal med de anslutna medarbetarna, i vilka huvudsakliga riktlinjer uttrycktes. Den låga graden av formell styrning kan förklaras med att filmens identitet föddes i projekteringsfasen, vilket ställde höga krav på det kreativa skapandet. Enligt Gil et al. (2007) kan kreativt arbete inte uppnås genom kommandon utan måste fostras fram, vilket implicerar att den formella styrningen i denna fas bör ha varit låg. Dessutom menar Gustafsson att producenter generellt sett saknar affärsmässighet eftersom de inte beaktar produktens marknadspotential. Detta förfarande finner stöd i artikeln av Gil et al. (2007) där informationsasymmetrier inom kreativa verksamheter diskuteras. Vidare menar Brown och Duigid (2001) att kreativ verksamhet, för att kunna prestera, måste hantera spänningarna mellan att skapa

och att kommersialisera produkten. I projekteringen gavs således arbetet stort utrymme för att den kreativa processen inte skulle hämmas. I enighet med vad Florida och Goodnight (2005) förespråkar, gavs de kreativa talangerna därigenom den frihet de behövde samtidigt som hinder för kreativiteten eliminerades genom att de på grund av legitimiteten gavs den arbetsro de behövde.

5.3 Förproduktion

5.3.1 Rekrytering till projektgruppen

I förproduktionen tog rekryteringen fart genom projektgruppens utökning. Under våra intervjuer har det tydligt framkommit att svensk filmindustri, i likhet med vad som sägs om modeindustrin i Uzzis (1997) artikel, består av många olika nätverk med många gemensamma beröringspunkter. "Alla känner alla" är ett uttryck som flertalet gånger upprepats under intervjuerna. Flera hävdade att nätverket var viktigt under rekryteringen, och många intervjuade menade att tiden är en väsentlig faktor i filminspelning. Då tiden är en knapp resurs inom filmproduktion, är det viktigt att i denna fas reducera den tid man spenderar på rekrytering. De först anslutna använde sina nätverk för att kontraktera nyckelroller, vilket kan exemplifieras med hur Asp kontrakterades mot bakgrund av ett gott rykte och tidigare samarbete med projektets ledare. Till följd av ovanstående resonemang kommer endast de deltagare från nätverket som man vet är villiga att ansluta sig socialiseringsprocessen att rekryteras. Flinth menar att medarbetarna valdes utifrån lust och engagemang, och enligt Molin ingicks heliga förbund under anställningsögonblicket. Bergendahls uttalande "vi tycker om dem vi rekryterar, vi gillar dem", styrker ytterligare att nära sociala relationer var viktiga inom projektgruppen. Rekryteringskriterierna visar således likheter med den implicita information som ryms inom modevärldens begrepp "stil", vilket beskrevs i Uzzi (1997). Det fanns en grov identitet på plats, till vilken de anslutna medarbetarna var tvungna att anpassa sig. Således rekryterades deltagare från nätverket i syfte att uppnå effektivitet i organisationen. Både producenten Mardell och regissören Flinth uttryckte att de anlitade Asp på grund av att de kunde lita på henne. Vid den här typen av tillit läggs stor vikt i Uzzis (1997) artikel och han menar att tillit påskyndar beslutsfattande och möjliggör tillgång till resurser som är svåra att prissätta och utbyta i en marknadsrelation. Fallstudien stödjer även Uzzis (1997) teorier om att nära relationer effektivt ersätter marknadsmekanismen då anpassningen måste vara snabb och koordinerad. Flinth förklarade att projektet förflöt smidigt på grund av att samarbetet mellan honom och Bergendahl fungerade bra. Dessutom ger rekryteringsnätverksaspekt stöd för Uzzis (1997) teori avseende hur kontrakteringskostnader reduceras genom fortlöpande samarbete.

5.3.2 Koordinering av projektgruppen

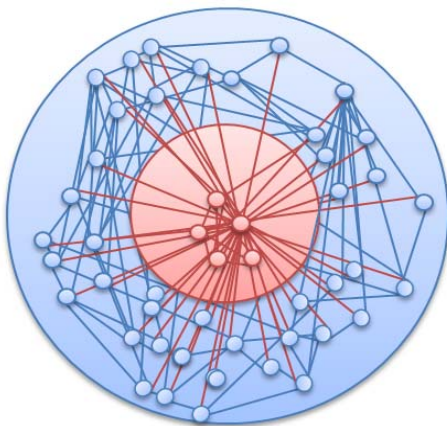
De mål som inom kärnteamet hade formulerats, utgjorde de ramar inom vilka projektgruppen skulle arbeta. Till den del riktlinjerna behandlade budgetbegränsningar och tidsplanering, var de inte av kreativ natur. Således hade kärnteamet den kunskap om processerna som krävdes för att formulera projektets övergripande riktlinjer. Enligt den teoretiska modellen impliceras således byråkratisk koordinering, vilket kommer till uttryck i ett byråkratiskt förhållande där kärnteamet ger riktlinjer och har synpunkter på hur projektgruppen ska arbeta. Det räckte dock inte med byråkratisk koordinering eftersom flera av målen var av kreativ natur. Därför behövdes enligt den teoretiska modellen även klankoordinering i kärnteamets styrning av projektgruppen. Detta kom till uttryck genom de möten och samtal som initialt hölls för att förmedla filmens identitet. Således styrde kärnteamet projektgruppen genom byråkratisk styrning i form av riktlinjer, kompletterat med klanstyrning då arbetet var kreativt eller då kunskapen om processerna var bristfällig.

5.3.3 Koordinering inom projektgruppen

Projektgruppen bestod av nyckelroller och undergruppsschefer. Deras uppgift var i förproduktionen att konkretisera och utveckla filmens identitet, inom de ramar som kärnteamet satt upp. Graden av kreativitet var således hög i denna fas, vilket i enlighet med modellen ledde till klankoordinering. Som stöd för avsaknaden av formell styrning ligger bland annat Asps uttalande om att det inte var någon som kontrollerade att hennes jobb blev gjort. Dessutom påstår Asp att det finns små möjligheter att

mäta konstnärliga prestationer, vilket ytterligare talar för klankoordinering. Enligt henne är traditionen inom filmindustrin att de konstnärliga målen är i fokus under förutsättning att de finansiella är uppfyllda. För att möjliggöra klankoordinering, valdes medarbetare som var villiga att anpassa sig till organisationens identitet, vilket visar på vikten av vad Singh (2008) talar om avseende socialt interagerande i organisationen. I enighet med Singhs (2008) teori, spelar erfarenhet och tradition en viss roll i detta skede. Att man arbetat tillsammans förut, talar för en låg grad av opportunism bland medarbetarna, och således hög nivå av tillit. Stöd för detta ger flera intervjuade genom att tala om att de litar på sina medarbetare. Detta är i linje med vad Uzzi (1997) diskuterar avseende vikten av tillit i sådana här nära relationer.

Socialiseringsprocessen bestod i projektgruppen främst av informella och spontana möten och telefonsamtal, men även av mer formella veckomöten. Under de senare försökte regissören förmedla sin idé om hur filmen skulle produceras – detta utifrån ett konstnärligt perspektiv. Enligt Flinth visade medarbetarna bilder, umgicks och tittade på varandras arbete fortlöpande. Även detta kan förklaras som en del av socialiseringsprocessen. Då parterna enligt Mardell hade gemensamma referensramar genom att de kontinuerligt håller koll på branschen och varandras filmer, katalyserades socialiseringsprocessen. Filmens identitet utvecklades ytterligare i denna fas och blev allt tydligare. Sålunda kan det konstateras att en hög målkongruens slutligen hade uppnåtts i förproduktionen. Figuren nedan illustrerar det utökade interna nätverk som även inkluderar projektgruppen (markerat i blått).



Figur 9. Relationerna är närmast inom respektive grupp men går även mellan kärnteamet och projektgruppen eftersom klankoordinering behövdes.

5.3.4 Styrinstrument

I slutet av förproduktionen övergick arbetet till att bli mer inriktat mot att kommersialisera de kreativa idéerna. I enighet med vad Brown och Duigid (2005) förespråkar, tog processer över för att strukturera upp arbetet med att omsätta idéerna i en produkt. Nya kreativa lösningar skapades inom ramen för relativt fritt arbete i fasens början, medan produkten förpackades och kommersialiserades i mer formaliserade processer under fasens avslutande skede. De formella styrinstrumenten skapades således under denna fas och blev successivt viktigare under förproduktionen. Den grova produktionsplanen vidareutvecklades genom projektgruppens kreativa arbete och förfinades för att underlätta koordinering i produktionsfasen. Den detaljrika inspelningsplanen, vilken senare blev produktionens viktigaste styrinstrument, utvecklades alltså inom ramen för produktionsplanen i denna fas. Att planeringen var viktig, framgår tydligt av Molins uttalande om att det är som att rikta in en kanon. Att avlossa skottet liknas vid att påbörja produktionen. Det var således i denna fas som man hade möjlighet att lägga grunden för en formell styrning av projektet. I likhet med vad Bradshaw (2008) förespråkar, görs dock uppdateringar av styrdokumentet kontinuerligt, vilket även är i linje med Shanks et al. (1969) beskrivning av att balansera kreativitet och praktikalitet i planering av

kreativa verksamheter. Denna kreativa verksamhet styrdes således genom att i planeringen lämna visst utrymme för justeringar under arbetets gång. Mot bakgrund av produktionens omfattning, ter det sig en aning märkligt att planeringsarbetet har fortskridit i enighet med hur svensk filmproduktion generellt planeras. Den marockanska delen av produktionen, vilken planerades mer noggrant, var däremot mer formell i sin styrning. Producenten Marnell arbetade mycket med ansvarsfördelning och arbetsdelning, vilket ledde till en mer formaliserad styrning än dess svenska och skotska motsvarighet. Författarna menar att detta förfarande finner visst förklaringsvärde i det faktum att man här lämnade den svenska filmtraditionen i sitt samarbete med marockanska bolag. I Sverige styrdes produktionerna till stor del av de normer som råder inom svensk filmindustri, vilka inte inkluderar formaliserad styrning i större utsträckning. Även i detta avseende visar fallstudien således hur projektets kontext avseende traditioner och normer haft betydelse för den interna styrningen. Ett ytterligare bevis på hur omgivningen, i enighet med Engwalls (2005) argumentation, fick stor påverkan på projektet, var att planeringsarbetet förkortades för att tillmötesgå finansierarnas pressade schema, trots att det inte var i linje med projektets behov.

5.4 Produktion

5.4.1 Rekrytering till undergrupperna

Då projektet Arn var cirka tio gånger större än ett genomsnittligt svenskt filmprojekt, var det många människor som i denna fas skulle rekryteras. Den större skalan verkar dock inte ha haft några betydande effekter på rekryteringsförfarandet, vilket genomfördes i linje med vad filmbranschens tradition förespråkar. Nyckelrollerna tog med sig ett väl inarbetat team som hade en vana av att arbeta tillsammans. På så vis formades undergrupper som var och en kan liknas vid en mindre organisation. Detta förfarande ger stöd för Uzzis (1997) teori om att sökbeteendet inom nära relationer kommer till uttryck genom att parterna söker efter lösningar djupt i sina relationer istället för att söka vitt och brett bland många relationer. Vidare menar Uzzi (1997) att tidigare samarbete förbättrar förståelsen för medarbetarna och underlättar anpassning. Detta var viktigt i undergrupperna där produktionen skulle realiseras inom ramen för ett pressat tidsschema, och anpassning således var viktigt.

5.4.2 Koordinering av undergrupperna

Under produktionsfasen var kostnaderna och koordineringsbehovet som störst eftersom organisationen utgjordes av ett stort antal medarbetare. De funktionsindelade undergrupperna löd under en undergruppschef som var medlem i projektgruppen. Då denna chef ansvarade för att förmedla projektgruppens riktlinjer och leda sin grupp i rätt riktning, kan styrningen av grupperna beskrivas som byråkratisk. I termer av vår modell var kunskapen om processerna relativt god avseende tidsplan och ekonomiska restriktioner. Undergruppscheferna hade god kunskap om arbetet och kunde formulera riktlinjer för sin grupp. Däremot är vissa delar av riktlinjerna av kreativ karaktär, vilket krävde klanstyrning för förmedling och inkorporering av projektets mål och riktlinjer. Således koordinerades undergrupperna både byråkratiskt och med hjälp av klankoordinering, vilken kom till uttryck genom att underchefen deltog i undergruppens kreativa arbete.

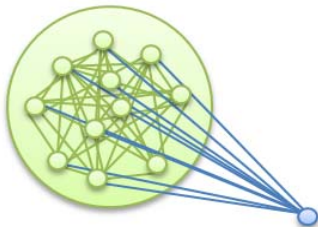
5.4.3 Styrinstrument i koordineringen av undergrupperna

Projektgruppen styrde undergrupperna genom den inspelningsplan som i förproduktionen hade fastslagits. Under intervjuerna har det blivit tydligt att den formella styrningen i stort sett enbart utgjorts av budgeten och inspelningsplanen. Stor frihet har lämnats åt de olika funktionerna så länge de levererat i enighet med inspelningsplanens milstolpar och inom ramen för uppsatt budget. Produktionsekonomen Åström menar att manus och inspelningsplan är produktionens bibel, vilket vittnar om betydelsen av koordinering av undergrupperna. Att man följde planen kontrollerades genom uppföljning under frekventa möten. Förändringar av inspelningsplanen kunde bli nödvändiga som en konsekvens av överdrag i tidigare inspelningssteg. Alltså är det tydligt att de formella styrinstrumenten lämnar visst utrymme för anpassning under projektets gång, vilket är i linje med Shanks et al. (1969) argumentation. Dessutom ger studien stöd för vad som i Rozenes et al. (2006)

sågs om att mäta avvikelser samt i Bradshaw (2008) om att vidta korrigerande åtgärder. Den informella klanstyrningen kom till uttryck genom de möten där de kreativa aspekterna diskuterades och undergruppschefen försökte förmedla filmens identitet.

5.4.4 Koordinering inom undergrupperna

Det arbete som undergrupperna hade att utföra var kreativt till sin natur. Den konstnärliga produkten skulle realiserats inom undergrupperna utifrån de övergripande riktlinjer som i tidigare faser formulerats. Att processen till stor del var kreativ talar enligt den teoretiska modellen för klanstyrning inom dessa grupper. Argumentet styrks bland annat av Bergendahls uttalande om att man inom undergrupperna hade stort förtroende för och kände stor tillit till varandra och endast rekryterade de medarbetare som man gillade. Rekryteringsförfarandet talar för att deltagarnas benägenhet att acceptera klanstyrning var hög och att målkongruens därför relativt enkelt kunde uppnås. Ahlén beskrev undergrupperna som små familjer, vilket ger stöd för att koordineringen uppvisar starka likheter med den klanstyrning som Ouchi (1979) redogör för. Mot bakgrund av detta, samt att grupperna uppvisar tendenser till kamratskap och tillit, ligger den sociala samarbetsklanen närmast till hands. Eftersom medarbetarna tillhör samma externa nätverk med nära relationer, blev behovet av den socialiseringsprocess som Singh (2008) beskriver, relativt litet. Relationerna var etablerade och tillit fanns redan på plats. Ett visst behov av socialiseringsprocess fanns dock fortfarande med anledning av att varje filmprojekt har en unik karaktär, vilket måste genomsyra arbetet. Att Ahlén talar om hög grad av passion inom filmindustrin och om att alla jobbar för ett gemensamt mål, implicerar låg grad av opportunistiskt beteende. Detsamma impliceras av att grupperna tidigare arbetat ihop och eventuellt kommer att göra det i framtida filmprojekt. Uzzis (1997) teori om hur tillit agerar en reglerande mekanism inom nätverket, kan här förklara hur det tidigare och kommande samarbetet motverkar opportunism. Asp menar att gruppens effektivitet var hög på grund av att de hade en vana av att arbeta tillsammans. Uttalandet ger stöd för Uzzis (1997) teori om hur effektiviteten genom nära relationer ökar om hög grad av anpassning och flexibilitet är nödvändig. Behovet av socialiseringsprocess ökade i de fall då någon ny gruppmedlem rekryterades, men enligt Ahlén socialiserades de snabbt in i gruppen. Förklaring till detta kan finnas i att även de nya rekryterades utifrån det externa nätverket, där gemensamma referensramar fanns på plats och implicit information lätt kunde kommuniceras. Enligt Ahlén var en del av socialiseringsprocessen att man arbetade intensivt och tätt inpå varandra. Ett ytterligare bevis på att klanstyrning verkade inom undergrupperna, är Asps uttalande om att det inte gick att mäta hennes medarbetares prestationer utan att utvärderingen var subjektiv och utfördes av de andra gruppmedlemmarna. I termer av den teoretiska modellen, förklaras klanstyrningen inom undergrupperna främst av det kreativa arbetet och den höga målkongruensen som behövdes. Att arbetet uteslutande var av kreativ karaktär, medförde att de enda styrinstrument som användes inom undergrupperna utgjordes av klanstyrningens socialiseringsprocess. Figuren nedan illustrerar hur undergrupperna kopplades till projektgruppen genom relationen med undergruppschefen. Överföringen av filmens identitet och mål hanteras således främst av en person.

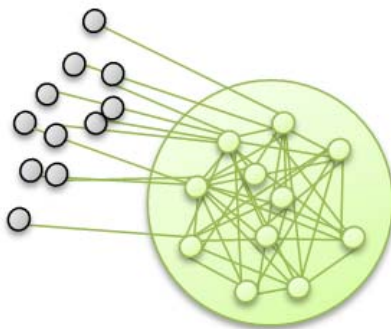


Figur 10. Projektgruppen kopplas till undergrupperna genom undergruppschefens koordinering av densamma. Således kopplas undergrupperna endast till det större nätverket genom denna relation och är i övrigt främst isolerade grupper.

5.4.5 Koordinering i projektets periferi

I de perifera delarna av projektets nätverk fanns de övriga medarbetare som deltog under en kortare tid. Bergendahl menade att dessa medarbetare knappt visste vad filmen handlade om, vilket utesluter högre grad av kreativt arbete. Författarna har identifierat två grupper av övriga medarbetare. Den ena kategorin bestod av medarbetare som levererade en tjänst eller produkt vilken var relaterad till det kreativa arbetet. Den andra kategorin bestod av rena marknadstransaktioner helt frikopplade från filmens identitet. Enligt Bergendahl styrdes den förstnämnda kategorin väldigt direkt och formellt. Kunskapen om vad de skulle göra, och hur det skulle göras, var således god. I denna grupp återfanns exempelvis statister som fick direkta instruktioner och gjorde precis vad de blev tillsagda. Ett annat exempel är en målare som kontrakterades av en snickare för att utföra en mindre insats i projektet. Enligt vår teoretiska modell impliceras byråkratisk koordinering eftersom kunskapen om dessa enkla processer var hög. De instruktioner som kommunicerades utgjorde reglerna inom denna byråkrati. Någon i undergrupperna ansvarade för att de övriga medarbetarna gjorde det som arbetet krävde och var således dem överordnad.

Den andra kategorin av övriga medarbetare utgjordes av individer som tillhandahöll en tjänst eller produkt vilken var enkel att specificera med explicit information. Pris var det explicita informationsbehovet i dessa relationer. I termer av den teoretiska modellen impliceras således marknadskoordinering och Bergendahl styrker detta genom att påstå att dessa medarbetare ”köptes in från marknaden”. Graden av opportunism torde inom dessa relationer ha varit hög då inget nätverk bidrog med reglering. Således behövdes specifikationer av både pris och produkt. Ett exempel på en marknadskoordinerad relation är ett cateringbolag som levererade mat till inspelningen, eller en chaufför som skjutsade en skådespelare till inspelningsplatsen. Prestationen var i båda fallen relativt enkel att utvärdera och marknaden var således en fullgod koordineringsform. Figuren nedan belyser hur övriga medarbetare endast samarbetade med någon från undergrupperna och i övrigt inte hade några andra kopplingar inom nätverket.



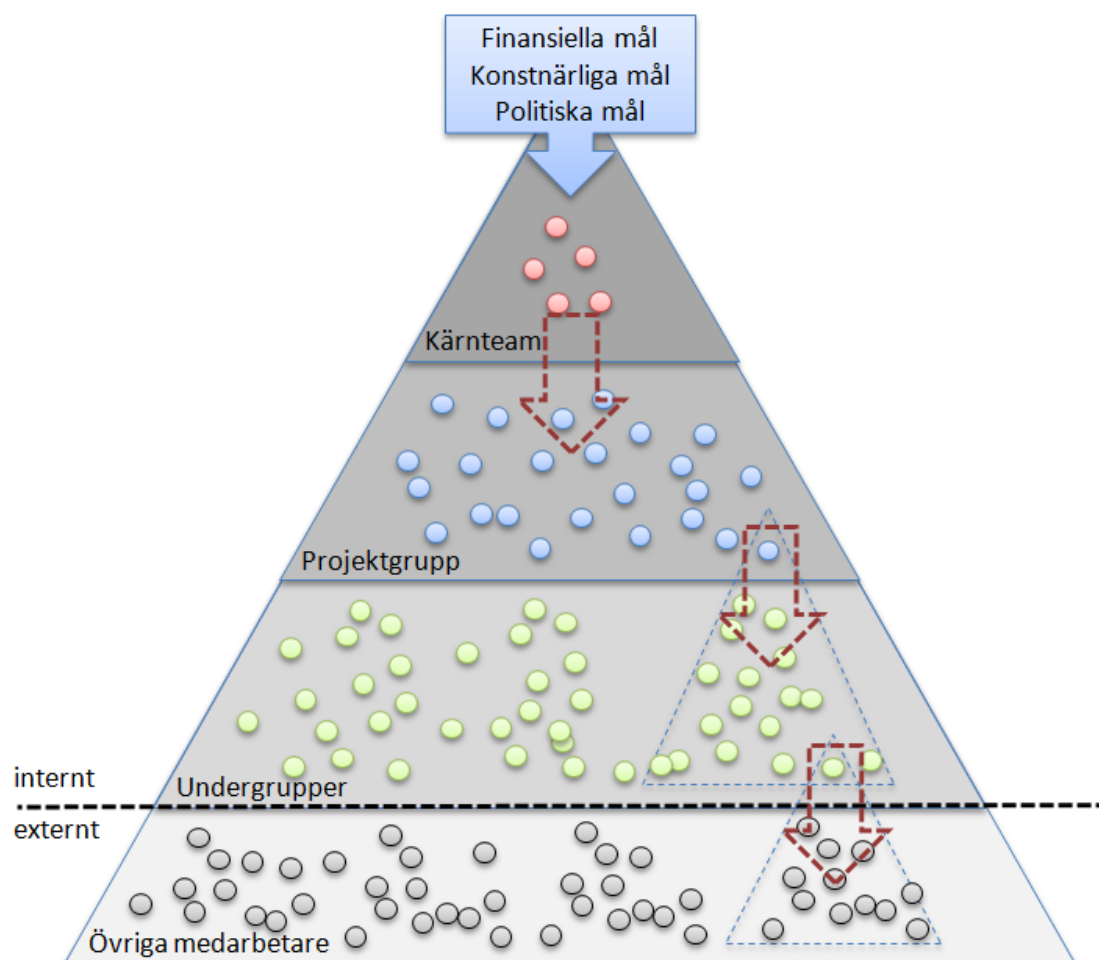
Figur 11. Undergruppernas (grön) koordinering av medarbetarna i periferin (grå) präglades av byråkrati och marknad. De övriga medarbetarna utgjorde inte någon egen grupp utan relationerna med respektive medarbetare kan ses som individuella relationer.

5.4.6 Den formella styrningen var viktig under produktionsfasen

Flera intervjuade har gett stöd för att planeringen varit viktig för utfallet i denna fas. Många har sagt att produktionsfasen fått lida av den bristfälliga planeringen i förproduktionen. Således framstår det som att Molins kommentar om att rikta in en kanon väl beskriver hur man inom produktionen ser på planering. Den marockanska produktionen, vilken gavs mer tid för planering, uppges ha fungerat bäst. Nätterqvist menade att de praktiska detaljerna omkring inspelningen fungerade bäst i Marocko och Mardell kunde intyga att arbetet var välkoordinerat. Marnells uttalande om att arbetet fungerade trots att han bröt benet, är ytterligare ett exempel på hur en struktur fanns på plats i Marocko. De intervjuade uppger även att resultatet i Marocko blev minst lika bra som de svenska scenerna. Således kan konstateras att en mer formaliserad styrning inte hindrade det kreativa

arbetet i fallstudien. Inte heller mötte den formella styrningen motstånd från de kreativa rollerna – snarare tvärtom eftersom de kände sig trygga med en struktur på plats. Detta är i linje med Brown och Duguids (2001) teori om hur kreativitet ska få flöda inom vissa grupper och aktiviteter men att processer och strukturer sedan ska hantera de kreativa idéerna och göra dem realiserbara. Detta resonemang talar för frihet i planeringsfas och förproduktion men mer formaliserad styrning när arbetet ska koordineras inspelningen. Däremot lämnades inom undergrupperna frihet och utrymme för realiseringen av de kreativa målen. Att Arn var ett ovanligt stort projekt och således bör ha haft ett större koordineringsbehov, men ändå planerades enligt normen i Sverige, kan förklara att den svenska produktionen blev dyrare än planerat och upplevdes som mindre koordinerad. Mot bakgrund av projektet Arns omfattning och kreativa natur, kan det anses ha en hög osäkerhetsfaktor, vilket enligt Engwall (2005) implicerar ett ökat koordineringsbehov. Studien har visat att svensk filmtradition av rädsla att hämma det kreativa arbetet inte tillåter formell styrning. Mot bakgrund av Engwalls (2005) argumentation avseende traditioner och kontext, utgör således svensk filmtradition den kontext som begränsar formaliseringen av styrning. Likaså kan förfarandet finna förklaring i vad Uzzi (1997) säger om hur alltför nära relationer inom ett nätverk kan leda till reducerat inflöde av nya idéer.

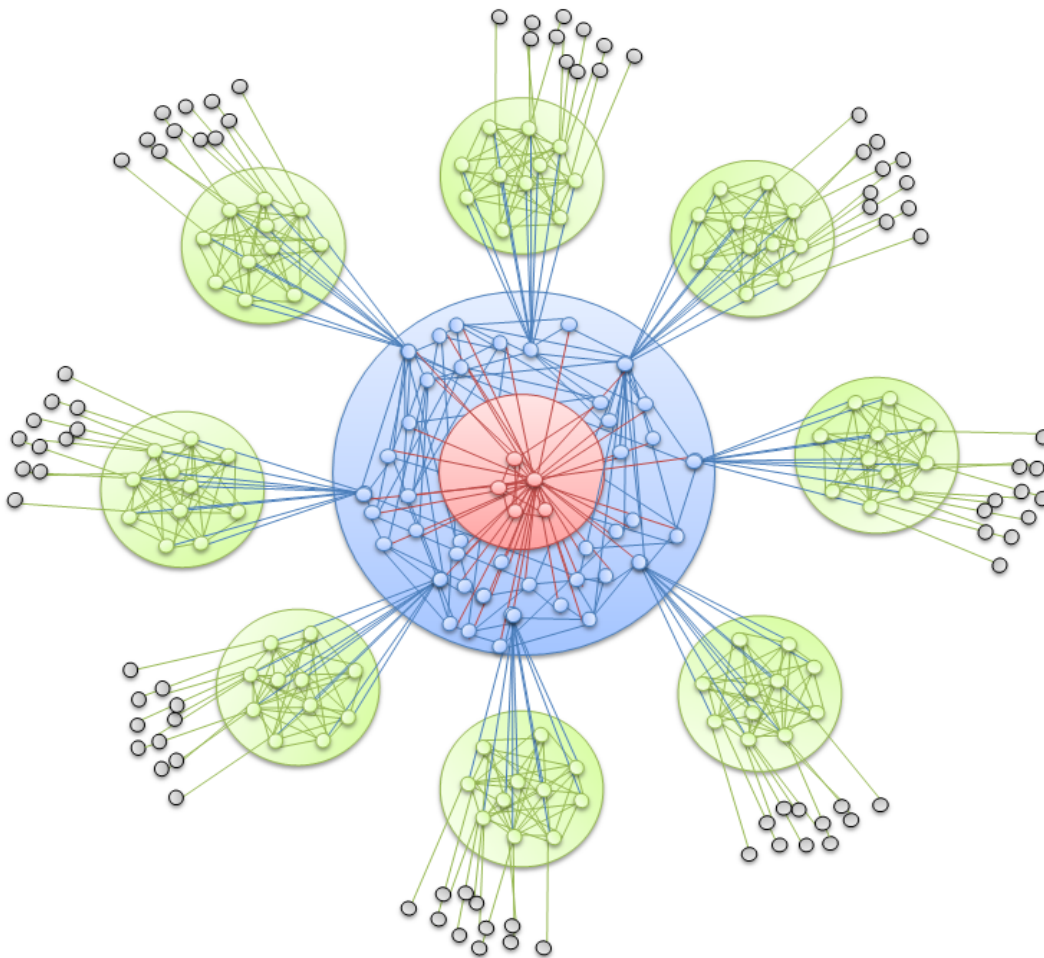
Efter fallstudien utkristalliseras en hierarki inom vilken den byråkratiska styrningen utövas. Med en isolering av den formella styrningen, kan projektets hierarki beskrivas enligt modellen nedan. Koordineringen inom respektive grupp leder fram till förfinade mål och instruktioner som utgör det ramverk med vilket lägre nivåer koordineras.



Figur 12. Figuren ovan illustrerar den hierarki inom Arn där mål överförts nedåt i organisationen. Finansiärernas mål genomsyrade de huvudsakliga mål som arbetades fram av kärnteamet. Trots att många informationsflöden följde en tydligt hierarkisk struktur, fanns det inte inom projektet någon explicit projektorganisation.

5.4.7 Ett internt nätverk tog form

Organisationen består i produktionsfasen av många olika typer av relationer. Enligt Uzzi (1997) optimeras prestationer genom ett nätverk av nära relationer kring företaget i fokus och utanför detta centrala nätverk, ett nätverk av både marknadsbaserade och nära relationer. Om kärnteamet liknas vid företaget i centrum, och de omgivande grupperna betraktas som omgivande organisationer, visar fallstudiens organisation likheter med den som Uzzi (1997) förespråkar. De olika aktiviteterna ställde olika krav på anpassning och koordinering. Således visar studien att nära relationer var närvarande där klanstyrning behövdes och att mer fragmenterade grupper fanns där byråkrati och marknad användes. Asp gav uttryck för detta när hon talade om hur alla inom projektgruppen var beroende av varandra och att en stor portion tillit var nödvändig bland nyckelpersonerna. Inom undergrupperna, där det kreativa arbetet till stor del operationaliserades, var informell styrning och således klankoordinering viktigt för att låta det kreativa arbetet få utrymme. I de mer perifera relationerna var behovet av anpassning mindre och där fanns därför inslag av både marknad och byråkratisk styrning. När teamet exempelvis anlidade hästskötare, statister eller målare, var komplexiteten och osäkerheten betydligt mindre än i de kreativa processerna i nätverkets centrum. Då aktiviteten är lätt att mäta och går att beskriva med explicit information, är marknaden en fullgod reglerare. I andra fall kan aktiviteten behöva styras genom en byråkrati på grund av att den är svår att mäta, men lätt att styra genom instruktioner. Inom Arns fanns alltså en nätverksstruktur som till stor del liknar den som förespråkas i Uzzi (1997), med nära relationer i centrum och mer formell styrning i de perifera delarna.



Figur 13. Figuren ovan illustrerar det nätverk inom vilket projektet Arn har bedrivits. Kärnteamet (röd), projektgruppen (blå), undergrupper (grön) och övriga medarbetare i periferin (grå) kopplas samman i vad som liknar en hierarkisk nätverksstruktur. Kopplingarna mellan de olika grupperna följer en icke formaliserad ansvarsstruktur. Inom filmprojektet Arns komplexa och dynamisk koordinering är de tre koordineringsformerna representerade både i olika relationer och inom de olika relationerna.

5.5 Efterproduktion

5.5.1 Koordinering av efterproduktionen

Efter produktionsfasen sjönk antalet inblandade betydligt, vilket minskade behovet av koordinering. Då efterarbetet var av stor betydelse för filmens konstnärliga resultat, och således var kreativt, var klanstyrningen och identitetsöverföringen i enighet med den teoretiska modellen viktig i koordineringen av efterproduktionens arbete. Klanstyrningen utövades främst genom att kärnteamet fortsatte att vara delaktigt i arbetet och på så vis överförde filmens identitet.

Även om arbetet till stor del var kreativt, var det viktigt att hålla sig inom de riktlinjer som tidigare arbetats fram. Dessutom var vissa aktiviteter, såsom ljudredigering, mindre kreativa till sin natur och kunskapen kring processerna med vilka dessa skulle genomföras relativt goda. Mot bakgrund av vår modell fanns således även behov av byråkratisk styrning i denna fas. Att riktlinjer behövdes i efterproduktionen, framgår av uttalanden om att en god planering har lett till ett smidigt och lyckosamt arbete med färdigställandet. Således fanns både klankoordinering och byråkratisk koordinering närvarande i efterproduktionen.

5.5.2 Styrinstrument

Med anledning av att koordineringsbehovet på grund av fåtalet inblandade reducerades, miste de förut så viktiga styrinstrumenten en del av sin betydelse. Utåt sett var budgeten fortfarande i fokus men i realiteten miste den sin betydelse som styrinstrument när man i produktionsfasens avslutning upphörde att följa upp den. Således konstateras att budgeten endast användes medan det fanns möjlighet att korrigera utgifterna och att den därför i stort sett saknade betydelse som utvärderingsverktyg. Produktionsplanen, å andra sidan, var av fortsatt betydelse under efterproduktionen. Det var genom detta styrinstrument som efterproduktionens arbete koordinerades i enighet med tidigare projektfaser. Det var viktigt att de riktlinjer som där fastslagits, följdes noggrant under arbetet med redigering. Till skillnad mot i produktionsfasen bidrog dokumentet här främst med riktlinjer i arbetet, snarare än en detaljerad tidplan för koordinering. Klanstyrningen hanterades däremot genom möten och diskussioner mellan de inblandade.

5.5.3 Uppföljning

I fallstudien var uppföljningen ett eftersatt område. Till grund för detta påstående, ligger det faktum att budgetuppföljningen miste en stor del av sin betydelse när större delen av utgifterna redan allokerats. Fallstudien har dock visat att vissa funktioner och prestationer följts upp. Om exempelvis en fotograf gör bort sig, försämras hans rykte inom nätverket betydligt, liksom hans chanser till jobb i framtiden. Om en producent, å andra sidan, drar över budget, får detta inte några direkta konsekvenser för den ansvarige. En producent eller produktionsekonom som inte levererar budget, kan lätt skylla på att man inom film inte vet vad som kan hända. De olika ansvariga skyller enligt våra intervjuer gärna på osäkerhetsmomenten inom filmproduktion. De inom kreativa verksamheter inneboende informationsasymmetrier som Caves (2000 i Gil et al., 2007 sida 244) talar om, innebär att ansvarsfrågan är svårt att reda ut. I likhet med vad teorin förespråkar, menar flera inom Arn att det är svårt att veta vad det kostar att göra kvalitetsfilm. Informationsasymmetrierna mellan de kreativa och de finansiellt ansvariga bidrog således till diffusa ansvarsförhållanden vilket i kombination med avsaknad av uppföljning har bidragit till en tradition som tillåter budgetöverdrag och underlåter att ställa någon till svars för dessa. Detta sätt att agera tyder på att det konstnärliga målet varit överordnat de finansiella aspekterna som endast var av vikt så länge de inverkade på huruvida filmen skulle bli färdigställd eller ej. Så fort det hade konstaterats att filmen skulle bli klar, upphörde budgetens betydelse som styrinstrument.

När efterproduktionen tog vid hade de flesta medarbetare färdigställt sin insats och var kanske redan inne i nästa produktion. Det tillfälliga nätverk som projektorganisationen utgjorde upphörde att existera under efterproduktionen. Någon formell utvärdering av Arn har inte genomförts, vilket tydliggör det externa nätverkets betydelse inom svensk filmindustri. Genom att de olika korta

projekten består av människor som på olika sätt är sammankopplade i ett nätverk, består en form av organisation över tid, även sedan den aktuella projektorganisationen upphört att existera. Nätterqvist förklarar att uppföljningen inom filmindustrin sker i val av framtida samarbetspartners. Detta beteende låter sig förklaras av Schwabs et al. (2008) ståndpunkt att ett positivt projektresultat har positiva konsekvenser för framtida samarbete, samt av Engwalls (2003) teori om hur missbruk av tillit kan ödelägga en nära relation och att tillit således reglerar beteendet inom ett nätverk. På så vis kan nätverket skapa långsiktighet även i ett tillfälligt projekt. Molin gav ett målande exempel på detta genom uttalandet "[b]ranschen är liten. Alla känner alla och missköter man sig är man rökt inför nästa produktion". Således verkar nätverket inom denna produktion ha agerat reglerande mekanism och reducerat behovet av formell utvärdering. Att ens rykte således spelar en stor roll inom denna bransch, råder det efter fallstudien inget tvivel om. Detta faktum kan förklara att den problematik avseende brist på långsiktighet, som beskrivs i Grabher (2002), inte finns närvarande i Arn. Projekten blir del av en mer långsiktig verksamhet på grund av sin plats i den större kontext som består. Även om någon formell utvärdering inte görs, sker utvärderingar kontinuerligt inom det nätverk i vilket de olika medarbetarna är en del. Inte heller under projektets gång gjordes någon materiell dokumentering. Istället skedde kodifieringar av lärande mellan parterna i bildandet av rutiner och nya arbetssätt i undergrupperna. I enighet med vad Schwab et al. (2008) konstaterar, har Arn inte dragit nytta av något organisatoriskt minne utan förlitat sig på lärandet mellan de inblandade parterna i undergrupperna där de gemensamma aktiviteterna främst har skett. Därför menar författarna att produktionen i sig inte standardiseras, utan endast aktiviteterna ute i de olika funktionerna. Arn ger oss således en indikation på att svensk filmproduktion professionaliseras långsammare än de funktioner som utför arbetet under produktionens gång. Detta förklarar att produktionen inte i större utsträckning i sin formella styrning dragit nytta av lärdomar från tidigare produktioner. Därför är man beroende av kompetenta och effektiva team i undergrupperna, vilket aktualiserar nätverkets betydelse för produktionens resultat. Detta resultat är i linje med vad Engwall (2005) säger om att projektets resultat snarare kan vara en konsekvens av de inblandades erfarenhet än den formella styrningen.

5.6 Sammanfattande tabell avseende koordinering i de olika grupperna

	Koordinering inom kärnteamet	Kärnteamets koordinering av projektgruppen	Koordinering inom projektgruppen	Projektguppens koordinering av undergrupperna	Koordinering inom undergrupperna	Undergruppernas koordinering av övriga medarbetare
Kreativ prestation	<i>Delvis</i>	<i>Delvis</i>	<i>Ja, i hög grad</i>	<i>Delvis</i>	<i>Ja, i hög grad</i>	<i>Nej</i>
Explicit info	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Nej</i>	<i>Delvis</i>
Kunskap om processen	<i>Till viss del</i>	<i>Till viss del</i>	<i>Relativt låg</i>	<i>Relativt god</i>	<i>Relativt låg</i>	<i>Varierande</i>
						
Huvudsakliga koordineringsformer	Klan, byråkrati	Byråkrati, klan	Klan	Byråkrati, klan	Socialt integrerande klan	Byråkrati, marknad
Informationskrav	<i>Tradition, regler</i>	<i>Regler, tradition</i>	<i>Tradition</i>	<i>Regler, tradition</i>	<i>Tradition, kamratskap</i>	<i>Regler, pris</i>

Figur 4. Tabellen tillämpar den teoretiska modellen på styrningen i de olika faserna. Med informationskrav avses karaktären på den information som krävs för att operera i varje styrmekanism. Observera att modellen visar de huvudsakliga koordineringsformer som impliceras och att andra koordineringsformer i viss utsträckning kan vara närvarande. Med klan likställs den ekonomiska samarbetsklanen.

6. Slutsatser

Det studerade kreativa projektet hade att hantera balansen mellan att ge kreativiteten frihet för skapande, och att ha processer på plats för att realisera de kreativa idéerna. Klanstyrningen hanterar behovet av att ge det kreativa arbetet en viss frihet samtidigt som den hanterar överföringen av kreativa mål. Byråkratin sätter de ramar inom vilka kreativiteten får flöda. Då många aktiviteter och prestationer består både av en kreativ del som är subjektiv och svår att bedöma, och en del som är mer formaliserad och lättare att utvärdera, kan samma aktivitet behöva koordineras med mer än en koordineringsform. Således behöver kreativa projekt ett samspel mellan klanstyrning och byråkrati. Enbart byråkrati, i form av projektstyrning, kan inte förmedla den gemensamma referensram vilken det kreativa ska följa. Viss mån av klanstyrning behövs för att förmedla vad som avses med de mer subjektiva direktiv som de formella styrinstrumenten kommunicerar. Ett exempel från fallstudien är hur en medarbetare fick instruktionen att leverera ett armborst i tidstypiskt utförande, inom viss tid och inom en given budget. Projektstyrningsinstrumenten inspelningsplan och budget såg till att aktiviteterna höll sig inom den formella begränsningen. För att förmedla betydelsen av "tidstypisk" behövdes dock möten där man tittade på bilder, diskuterade och på andra sätt försökte förmedla en identitet och uppnå målkongruens. De formella processerna avser således koordinera och kommersialisera resultaten av arbetet i informellt styrda grupper. Till den del prestationen är subjektiv, är klanstyrning en nödvändighet medan byråkratisk styrning är mer lämpad för den del prestationen är möjlig att utvärdera. Möten och projektstyrningsinstrument är således operationaliseringen av att balansera kreativitet och processer inom ett kreativ projekt. Kompromissen mellan att styra projektet och att stimulera kreativitet leder till att de olika koordineringsformerna ofta samexisterar inom samma relationer.

Om effektivitet ska uppnås i ett kreativt projekt, kan inte investeringarna vara lika stora i alla relationer. De transaktioner som består av ett köp av en enkel tjänst eller vara, där explicit information är tillräcklig, bedrivs effektivast inom ramen för en marknadstransaktion. Likaså visar vissa relationer drag av en ren byråkratisk koordinering då en enkel uppgift ska utföras på ett fördefinierat vis, utan inslag av kreativitet. Att i dessa relationer investera tid och engagemang i att exempelvis överföra filmens identitet, är varken ekonomiskt rationellt eller meningsfullt.

Att ett projekt utförs inom ramen för en nätverksstruktur, leder till utmaningar avseende projektets koordinering och styrning. För att hantera det faktum att ett sådant projekt torde sakna långsiktiga incitament, finns det omgivande nätverket som ett kitt med vilket relationerna binds ihop över tid och mellan projekt. Nätverket hanterar rektytering, underlättar samarbete och ger tyngd åt den informella utvärderingen. Således skapar nätverket långsiktiga incitament i en kortsiktig verksamhet såsom ett projekt.

6.1 Diskussion

Efter att ha utfört denna omfattande fallstudie står det klart att ambitionen att kartlägga hela detta projekt var större än uppsatsens omfång tillät. Vi har således tvingats begränsa analysens djup och istället fokusera på att ge en helhetsbild av styrningen inom denna kreativa verksamhet. Det är dock vår tro att vi med denna ansats öppnat möjligheter för vidare forskning att fördjupa sig inom de mest intressanta områden som vi berört.

7. Referenser

7.1 Litteratur och artiklar

- Andersen, I., 1999, *Den uppenbara verkligheten : val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Andersen, S., Söderlund, A., 2008, *Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others*. International Journal of Project Management, 26, sida 517-526.
- Bradshaw, G., 2008, *Establishing a first class project controls organization for managing large complex projects*. AACE International Transaction, sida 1-9.
- Brown, S., Duguid, P., 2001, *Creativity versus structure: a useful tension*. MIT SLOAN Management Review, sommar, sida 93-94.
- Brownlee, Kimberley, 2009, *How Pixar Fosters Collective Creativity*. Harvard Business Review, Jan 2009, volym 87 Issue 1, sida 109.
- Delattre, M., et al., 2009, *Singularity of qualitative research: From collecting information to producing results*. Journal of Critical Postmodern Organization Science, volym 7, nummer 3/4, sida 33-50.
- Dunn, J., 2008, *A multidimensional view of personal reputations*, Academy of Management Proceedings, 1, sida 1-6.
- Dyer, W., Wilkins, A., 1991, *Better stories. Not better constructs to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt*. Academy of Management Review, volym 16, nummer 3, sida 613-619.
- Engwall, M., 2001, *Moving out of Plato's Cave: Toward a multi-project perspective on project organization*. Fenix WP, 2001:8
- Engwall, M., 2003, *No project is an island*. Research Policy, 32, sida 789-808.
- Florida, R.; Goodnight, J., 2005, *Managing for creativity*. Harvard Business review, volym 83, sida 124-131.
- Gil, R., et al., 2007, *The organizational dimensions of creativity*. California management Review, volym 50, nummer 1, sida 243-260.
- Holme., I., M., Solvang, B., K., 1997, *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Håkansson, L. Lind, J., 2004, *Accounting and network coordination*. Accounting, Organizations and Society, 29, sida 51-72.
- Otley, D., T., Berry, A., J., 1994, *Case study research in management accounting and control*. Management Accounting Research, volym 5, nummer 1 mars 4, sida 45-65.

- Ouchi, W., G., 1979, *A conceptual framework for the design of organizational control mechanism*. Management Science, volym 25, nummer 9, sida 833-848.
- Ouchi, W., G., 1980, *Markets, Bureaucracies and Clans*. Administrative Science Quarterly, volym 25, nummer 1, mars, sida 129-141.
- Rozenes, S., et al., 2006, *Project Control: Literature review*. Project Management Journal, september, sida 5-14.
- Samuelsson, A., 1999, *Några vetenskapsteoretiska aspekter på forskning om ekonomistyrning*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, nummer 1999:5, sida 1-12.
- Schwab, A, et al., 2008, *Learning in hybrid-project systems: the effects of project performance on repeated collaboration*. Academy of Management Journal, volym 51, nummer 6, sida 1117-1149.
- Shank, J., et al., 1969, *Balance creativity and practicality in formal planning*, Harvard Business Review, sida 87-95.
- Singh, H., 2008, *Watching (out for) each other: The Role of Clans Controls in Managing Project Teams*. Academy of Management Proceedings, sida 1-6.
- Söderlund, J., 2004, *On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis*. International Journal of Project Management, 22, sida 655-667.
- Sörqvist, L., 2000, *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Studentlitteratur, Lund.
- Trost, J., 2002, *Att skriva uppsats med akribi*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Uzzi, B., 1997, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*. Administrative science quarterly, 42, sida 35-67.
- Wilkins, A., Ouchi, W., 1983, *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*. Administrative Science Quarterly, 28, sida 468-481.
- Williamson, O., E., Ouchi, W., G., 1981, *The markets and hierarchies and visible hand perspectives*. In Van de Ven, A, och Joyce, W., F. (redaktörer), Perspectives on Organization Design and Behavior, New York: Wiley, sida 347-406.
- Yin, R., 2003, *Case study research – design and methods*, tredje upplagan, Sage Publications, Thousand Oaks California.

7.2 Intervjuer

Ahlén, Emil, produktionskoordinator Svensk Filmindustri AB, 2008-04-28.

Ahlén, Emil, produktionskoordinator Svensk Filmindustri AB, 2009-04-29.

Asp, Anna, produktionsdesigner, 2008-05-05.

Bergendahl, Waldemar, kreativ producent, Svensk Filmindustri AB, 2008-04-24.
Bergendahl, Waldemar, kreativ producent, Svensk Filmindustri AB, 2008-05-08.
Bergendahl, Waldemar, kreativ producent, Svensk Filmindustri AB, 2009-02-26.
Bergendahl, Waldemar, kreativ producent, Svensk Filmindustri AB, 2009-03-30.
Flinth, Peter, regissör, 2009-03-18.
Gustafsson, Peter, långfilmskonsulent, Svenska Filminstitutet, 2009-03-13.
Hansson, Mikael, regiassistent, 2008-05-05.
Mardell, Johan, exekutiv producent, Svensk Filmindustri AB, 2009-03-25.
Marnell, Jan, producent Marocko, 2008-05-09.
Molin, Leif, producent Skottland, 2008-05-05.
Nätterqvist, Joakim, skådespelare, huvudroll Arn Magnusson, 2008-04-29.
Sjöo, Bodil, finanschef, Svensk Filmindustri AB, 2008-05-08.
Westlin Dahl, Niva, producent, TV4 AB, 2009-03-27.
Åström, Tobias, controller/produktionsekonom, 2008-05-05.

7.3 Internetkällor och övriga referenser

ARN Tempelriddaren - officiell hemsida, <http://www.arnmovie.se>, i lydelse 2009-02-27.
Budget, Arn - Tempelriddaren/Riket vid vägens slut
Dagens Nyheter, "Producenterna ökar sin makt över svensk film", 2009-05-03.
Dagens Nyheter, "Publiksiffrorna styr dagens filmproduktion", 2008-10-09.
E-post, korrespondens, kreativ producent Bergendahl, Waldemar och långfilmskonsult Svenska Filminstitutet, 2005-09-28
Inspelningsplan, Arn - Tempelriddaren/Riket vid vägens slut
Konfidentiellt internt dokument.
Kontraktsvillkor, regissör Flinth, Peter och Svensk Filmindustri AB, 2006.
Produktionsplan, Arn - Tempelriddaren/Riket vid vägens slut
Svenska Filminstitutet, <http://www.sfi.se/sv/svensk-film/Filmdatabasen/?ItemId=62762&type=MOVIE>, i lydelse 2009-02-27.